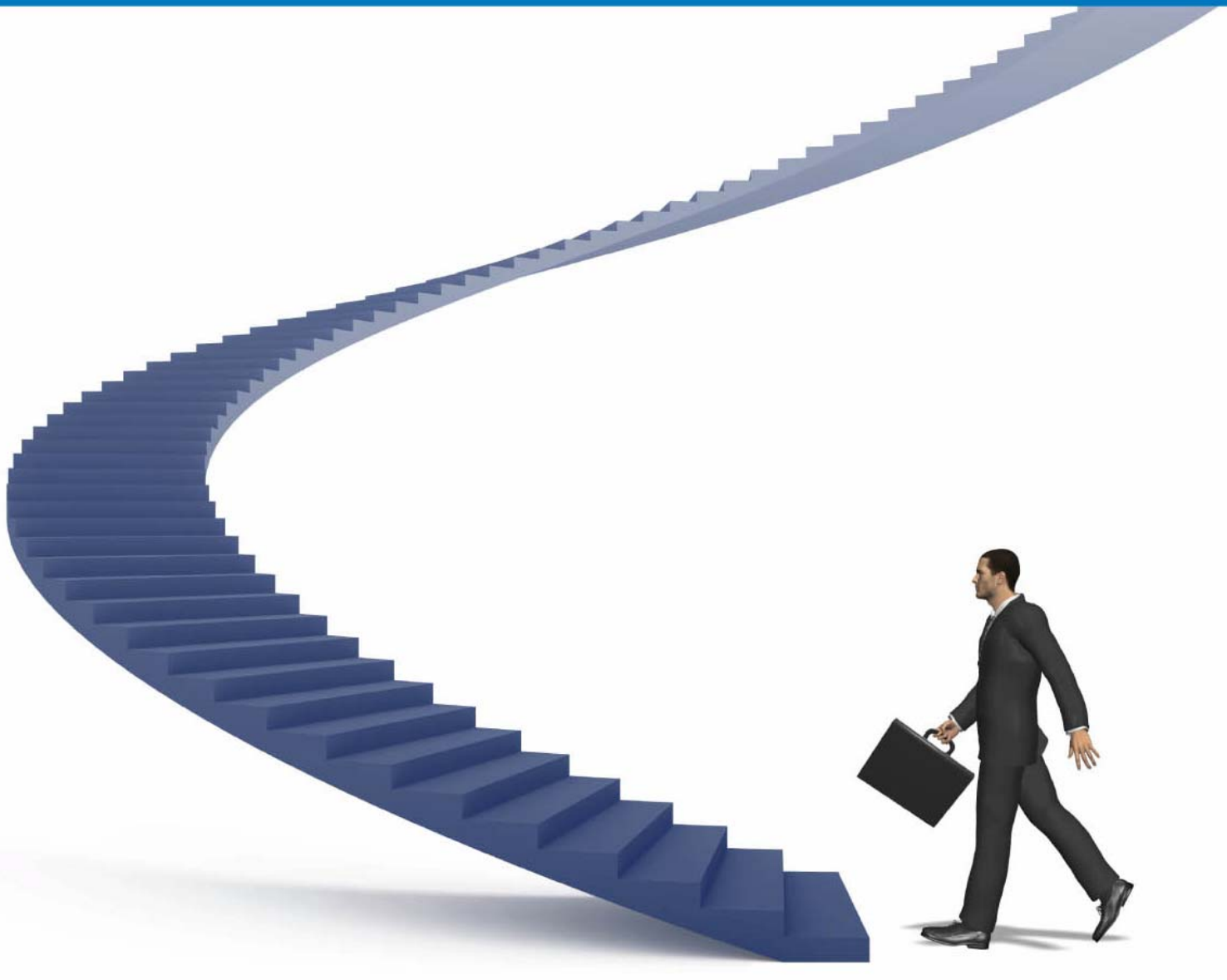
Comp Serv

# Manual do *Coach*

# O GUIA FACILITADOR DA (AUTO-) APRENDIZAGEM

CECOA



# Índice geral

**Prefácio** ..... 3

**1 – Introdução** ..... 4

**2 – Manual do Utilizador** ..... 7

**I. Grupos-alvo** ..... 8

**II. Termos-chave** ..... 10

**III. Sugestões metodológicas e visão geral dos módulos** ..... 13

**3 – Módulo 1 (M1)** ..... 15
**A mudança enquanto desafio: gestão da mudança através da aprendizagem** ... 15

**I. Introdução do conceito de "Aprendizagem"** ..... 16

**II. Os desafios da mudança permanente** ..... 17

**III. Aprender dentro das empresas – uma visão geral** ..... 18

**IV. A importância da aprendizagem dentro e para as PMEs** ..... 22

**4 – Módulo 2 (M2)** ..... 28
**Análise das necessidades de aprendizagem** ..... 28

**I. Introdução** ..... 29

**II. Análise das necessidades de aprendizagem na prática (ANA)** ..... 30

**5 – Módulo 3 (M3)** ..... 64
**Facilitar as medidas de aprendizagem com base na análise das necessidades de aprendizagem** ..... 64

**I. Planear e implementar formas de aprendizagem integradas no trabalho** ... 65

**II. Como analisar e ultrapassar as barreiras à aprendizagem** ..... 92

## Prefácio

Este manual foi concebido no âmbito do Projecto-Piloto "**Competencies Development through Self-learning in Services SME"**, promovido pela Agência de Desenvolvimento Regional Senec (Pezinok, Eslováquia) e financiado pelo Programa Leonardo da Vinci. O Projecto CompServ tem como objectivo desenvolver e testar instrumentos de auto-aprendizagem destinados a reforçar o "empowerment" dos trabalhadores das PMEs do sector dos serviços e aproximar a organização do conceito de "organização aprendente".

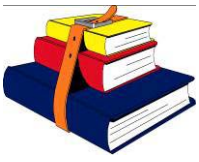
A parceria transnacional, constituída por entidades oriundas de 6 países Europeus como a Alemanha, a Dinamarca, a Eslováquia, Malta, Portugal e o Reino Unido, procurou criar um produto de apoio à auto-aprendizagem das PMEs europeias. Este guia foi testado pelo CECOA num conjunto de empresas portuguesas do sector dos serviços, sendo adaptado com base nas sugestões de melhoria apresentadas quanto à sua estrutura, conteúdos e ferramentas disponibilizadas.

Agradecemos a colaboração das 5 PMEs Portuguesas que trabalharam com o CECOA neste guia, e destacamos a amabilidade e o contributo da CAUTIO – Consultoria de Gestão, da Ergométrica, do Grupo Barreiros e Faria, da Magnólia Café e da Natura Selection, que nos permitiram melhorar o produto que agora apresentamos.

Esperamos que este manual contribua para o desenvolvimento de competências das PMEs do sector dos serviços e para a sua melhor e mais eficiente auto-aprendizagem.

Para consultar o guia, preste atenção à simbologia que seleccionamos para sua orientação:

Parte teórica: Destaques: Exemplos: Instrumentos de auto-aprendizagem:



Para mais informações sobre este projecto consulte a página do CECOA em www.cecoa.pt/projectos/transncio/CompServ.htm ou o site do projecto em http://www.compservesme.org/home.htm.

Alexandra Costa Artur
Directora
CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

# 1 – Introdução

O principal objectivo deste *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem – Manual do Coach"* é permitir que as pequenas e médias empresas (PMEs) do sector dos serviços desenvolvam e melhorem as competências internas através da ***auto-aprendizagem***[1] , recorrendo para isso, à figura do "facilitador" (*coach*), interno ou externo, para desenvolver processos de auto-aprendizagem.

Este objectivo encerra em si dois aspectos importantes: aumentar e fortalecer as competências dos trabalhadores das PMEs e, através disso, melhorar a qualidade e a organização do trabalho tendo como objectivo tornar a PME numa "organização aprendente".

Desta forma os "prestadores de formação" serão capazes de oferecer serviços mais flexíveis e orientados para o cliente e as PMEs tornar-se-ão mais eficazes nos seus processos de trabalho, e consequentemente, mais competitivas e mais orientadas para o cliente.

De modo a abordar estes aspectos através da auto-aprendizagem, apercebemo-nos de um segundo objectivo: a emergência de um novo perfil profissional dos "prestadores de formação", ***os facilitadores da aprendizagem***.

***Facilitar a aprendizagem*** para iniciar e apoiar os processos de ***auto-aprendizagem*** nas PMEs, são os termos-chave deste *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem – Manual do Coach"*. A "aprendizagem" continua a ser um tema pouco explorado nas PMEs, sendo acompanhada de objecções de diferentes tipos. Por outro lado, a aprendizagem é a principal e a maior estratégia para enfrentar os actuais desafios de mudança do mundo de trabalho. Mais do que nunca, este tipo de aprendizagem pode, não só, relacionar-se com uma compilação de um "saber fazer" geral, como deve integrar um "saber porquê" que está mais relacionado com as necessidades situacionais de uma determinada empresa.

*"O Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem – Manual do Coach"* começa com um "**Manual do Utilizador**". Este apresenta as explicações básicas sobre os grupos-alvo, os principais termos e métodos, bem como uma apresentação geral dos *Módulos* que fazem parte do G*uia.*

[1] *"O Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem –Manual do Coach"* baseia-se nos esforços dos parceiros que participaram no projecto Europeu Leonardo da Vinci "Desenvolvimento de Competências através da Auto-Aprendizagem nas PMEs de Serviços" (10/2005 – 09/2007). O principal responsável por este exemplar na sua versão original" foi o parceiro Alemão Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH, GAB-München.

O *"Guia facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* foi concebido de uma forma modular e os módulos procuram responder a um determinado padrão de necessidades: os utilizadores terão de descobrir que módulo e que partes de cada módulo são relevantes para as suas necessidades. Isto é especialmente importante no que diz respeito aos *Módulos 2* e *3*. Assim, consideramos que o *Manual do Utilizador* e o *Módulo 1* são somente obrigatórios para fins informativos.

O **Módulo 1, "A mudança enquanto desafio: gestão da mudança através da aprendizagem"** fornece informações aos futuros "facilitadores" no que se refere a este tópico e aos objectivos do "*Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem – Manual do Coach*". Introduz, ainda, o conceito de (auto-) aprendizagem nas PMEs.

O **Módulo 2** aborda a necessidade de implementar a **"Análise das necessidades de aprendizagem"**, concentrando-se nas necessidades específicas das empresas. Este módulo, para além da parte "teórica" que explica as ideias, as informações históricas e as implicações metodológicas importantes sobre este tema, contém ainda as respectivas ferramentas, instrumentos, sugestões práticas, materiais, etc.

O **Módulo 3** guia-o no tema **"Facilitar as medidas de aprendizagem com base na análise das necessidades de aprendizagem"** e segue a mesma estrutura do Módulo 3.

É também importante saber:

- Este *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* pretende satisfazer as necessidades das PMEs Europeias em matéria de apoio à implementação de processos de auto-aprendizagem. Embora concebido por uma série de parceiros europeus oriundos de diferentes países, existem **diferenças culturais** que não podem ser ignoradas, pelo que o *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* foi adoptado tendo em conta as diferenças dos diversos sistemas de educação e formação profissional e a própria terminologia utilizada.

- No que se refere à sua natureza, o *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* deve ser visto como um "**Manual de Trabalho**", e como tal, estimular a recolha e integração de novos exemplos, experiências, ferramentas, métodos, etc., que possam enriquecer este produto.

Por esta razão, convidamo-lo a adicionar aos exemplos apresentados, outros exemplos que se adequam melhor à sua situação e experiência por forma a enriquecer os exemplos apresentados!

# 2 – Manual do Utilizador

## Índice


I. Grupos-alvo

II. Termos-chave

1. Auto-aprendizagem
2. Facilitadores/facilitar
3. Capacidades, qualificações, competências

III. Sugestões metodológicas e visão geral dos módulos

1. Sugestões metodológicas
2. Visão geral dos módulos

# I. Grupos-alvo

O *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* destina-se aos facilitadores internos e externos das PMEs.

**Facilitadores internos**

São pessoas que, **dentro** das PMEs, são responsáveis pela formação e pelo desenvolvimento das pessoas. Em muitas PMEs, não existe uma função especifica para tratar dessas matérias (para já não falar num departamento específico). Referimo-nos à(s) pessoa(s) que, numa PME, têm a seu cargo os desafios diários de planeamento e desenvolvimento das tarefas afectas ao desenvolvimento do capital humano.

Nas PMEs, estas funções são, normalmente, desempenhadas pelo proprietário ou dono da empresa. Contudo, as funções e as diferenciações crescem proporcionalmente ao tamanho da empresa, assim, em PMEs de maior dimensão, estas pessoas podem ser os responsáveis pelos departamentos de pessoal ou pelas unidades de formação profissional.

Seja ela uma responsabilidade funcional ou pessoal, na verdade, estas pessoas e/ou funções estão relacionadas com a *aprendizagem* directa ou indirectamente, consciente ou inconscientemente. O ponto decisivo é o desejo e a ambição que essas "pessoas internamente responsáveis" tenham uma perspectiva de futuro e encarem os desafios da empresa através de "meios orientados para o desenvolvimento", o que em primeiro lugar implica a aprendizagem e o desenvolvimento de competências.

Portanto, em última análise, a aprendizagem está sempre relacionada com o tipo de liderança. Já que a aprendizagem ocorre em qualquer momento, um estilo de liderança autoritário, orientado para "mandar e obedecer", origina processos de aprendizagem "consumptivos", que dependem da introdução e da instrução. Contudo, um estilo de liderança que pretende habilitar os colegas a resolverem as suas tarefas e a dominarem a mudança e as situações (problemáticas) da empresa é um tipo de "liderança" concentrada na criação e no desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem" - principalmente através da *auto-aprendizagem (direccionada)* (ver → termos-chave em baixo).

As PMEs (mais do que as grandes empresas) devem e têm de estar preparadas para levarem a cabo, por si próprias, os seus processos de aprendizagem e desenvolvimento. Isto não exclui a existência de apoio ou assistência externa. Mas para este fim, as "pessoas internamente responsáveis" têm de ser capazes de impulsionar esses processos de auto-aprendizagem dentro da empresa e de acompanhar e apoiar as pessoas que estão a aprender. Resumindo: estas pessoas devem tornar-se "*facilitadores internos*". (ver → termos-chave em baixo). O *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* foi concebido em primeiro lugar para estas pessoas. Para simplificar, referimo-nos a essas pessoas como "**internos**".

## Facilitadores externos

No entanto, as PMEs também precisam de apoio e assistência proveniente de consultores/tutores//organizações de formação/formadores *externos*. Para apoiar as PMEs nos processos de aprendizagem, tal como descrito anteriormente, estes profissionais também precisam de se tornar "*facilitadores*". (ver → termos-chave em baixo). É por esta razão que o *Guia Facilitador* também se dirige às pessoas e às organizações que podem e devem apoiar, de modo cooperante, as PMEs a adaptarem-se aos processos de auto-aprendizagem.
Mais uma vez, para simplificar, referimo-nos a este grupo-alvo como "**externos**".

O principal objectivo deste *Guia Facilitador* é promover a auto-aprendizagem das empresas. Por essa razão, **dirigimo-nos aos** facilitadores **"internos" em primeiro lugar.** Mas, muitas vezes, a cooperação entre facilitadores "internos" e "externos" será, certamente, útil. Tal como iremos salientar de seguida, este *Guia facilitador* dá grande ênfase aos processos de aprendizagem que estão intimamente relacionados com as necessidades reais das PMEs. Os "externos", contudo, tendem muitas vezes a "actuar" de acordo com a suapercepção da realidade. Por isso assumimos que **"facilitar a aprendizagem" no sentido apresentado também pode ser um desafio ao desempenho de (alguns) facilitadores "externos".** Assim, **sugerimos** definitivamente **uma cooperação entre ambos, facilitadores "internos" e "externos"**.

## II. Termos-chave

### 1. Auto-aprendizagem[2]

A auto-aprendizagem já não está somente associada à aprendizagem "escolar", "orientada pelo professor" e "instrutiva". Este tipo de aprendizagem refere-se ao facto de que, por natureza, a aprendizagem é organizada pelo indivíduo: aprender é algo que apenas o indivíduo pode fazer. Este é um ponto importante para a auto-aprendizagem. Afinal, nos processos de auto-aprendizagem, as pessoas que estão a aprender são independentes no que diz respeito às formas e meios de aprendizagem (por exemplo, quando e como é que aprendem).

Este tipo de aprendizagem é tanto mais adequado quando temos de lidar com situações "abertas" no nosso mundo de trabalho (por exemplo, quando somos confrontados com situações pouco claras e indefinidas, problemas, dúvidas, situações que não podem ser totalmente planeadas com antecedência). Por outras palavras, quanto mais as necessidades de aprendizagem têm de se relacionar com as situações da vida real, mais precisamos de desenvolver competências para a aprendizagem "de situação" ou "situada" – através de formas auto-direccionadas de aprendizagem.

Mesmo assim, podem estar presentes elementos educativos (orientados para o formador ou para a formação) da aprendizagem, especialmente no que diz respeito a "competências puras" (por exemplo, conhecimento de acções, factos, questões formais, etc.). Contudo, o nosso "conhecimento sobre factos" está a tornar-se cada vez mais relativo de dia para dia. As novas informações e conhecimentos são gerados a uma velocidade crescente e têm de ser adaptados a situações novas e à mudança. Isto refere-se à segunda característica da auto-aprendizagem. A sua base é aprender *a partir de* e *em* situações reais e não a partir de e em situações isoladas da realidade e criadas artificialmente. É por isso que o ponto central da aprendizagem no *Guia facilitador* é *idealmente* direccionado para a "*aprendizagem integrada no (local de) trabalho*".

Não há dúvida de que este tipo de aprendizagem é ainda um pouco invulgar nas PMEs. Embora se baseie no esforço de aprendizagem individual, para fazer e aprender através das experiências e do desenvolvimento pessoal é necessário apoio. Para se tornar possível, a auto-aprendizagem necessita de algo mais. É necessário ser acompanhada e apoiada. Logo, são necessários os "*facilitadores*" de aprendizagem.

[2] Apesar da literatura da área da pedagogia, destacar diferentes termos para a aprendizagem, que variam em função do grau de independência da aprendizagem dos indivíduos, iremos utilizar o termo "auto-aprendizagem".

## 2. Facilitadores/facilitar

É bastante óbvio que este tipo de aprendizagem não é bem conseguido através de um instrutor "equipado" com conhecimentos e informações gerais e que age enquanto transmissor de conteúdos. Os papéis e as funções de todas as pessoas responsáveis por "ensinar" e/ou por "formar" têm de se tornar mais ambiciosos: têm de apoiar outros. Ou seja, os indivíduos têm de alcançar o crescimento pessoal através da auto-aprendizagem. Para este fim, têm de se tornar *facilitadores* dos processos de aprendizagem.

Facilitar, em termos gerais, inclui características como as de auxiliar, libertar, ajudar, guiar e habilitar os formandos no processo de aprendizagem. Tanto a nível individual como a nível da empresa, as pessoas deparam-se com desafios ou problemas. Resolvê-los através da aprendizagem são apenas os dois lados da mesma moeda. Esta é uma perspectiva elementar dos facilitadores, mais concretamente, os desafios e os problemas relacionados com o trabalho como matérias de aprendizagem. Portanto, essas situações têm de ser analisadas tendo em vista uma perspectiva de aprendizagem e podem ser utilizadas e concebidas como oportunidades de aprendizagem.

É claro que há consequências *metodológicas*. A principal consequência é, tal como apontado anteriormente, que a aprendizagem deve, tanto quanto possível, ocorrer o mais próximo possível da realidade, ou seja, em contexto de trabalho. Outras consequências relacionam-se muito directamente com o papel individual e a atitude de um facilitador. Este tem de assistir, responder, compreender, estar muito atento às situações que levam à auto-aprendizagem. É muito pouco provável que esses processos (e materiais) de aprendizagem possam ser planeados com (muita) antecedência.

Por essa razão é que este *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* não pode oferecer fórmulas, mas apenas uma selecção de exemplos, instrumentos e procedimentos metodológicos. Os facilitadores devem ser capazes de escolher, decidir e compor, os seus próprios processos de auto-aprendizagem, de acordo com as questões e as situações apresentadas.

No *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* distinguimos os facilitadores "internos" e "externos" porque, acima de tudo, queremos encorajar a auto-aprendizagem dentro das PMEs. Consideramos que os facilitadores "externos" devem também ser (cada vez mais) capazes de se concentrarem na facilitação da auto-aprendizagem, para melhorar as situações de trabalho nas empresas.

## 3. Capacidades, qualificações e competências

Naturalmente, estes termos transportam e contêm os vários antecedentes culturais e históricos dos sistemas europeus de educação e formação profissional, e existem muitas outras diferenças no que diz respeito aos conceitos científicos e à terminologia regional ou local.

Por essa mesma razão, sentimos necessidade de proceder a algumas adaptações. Consideramos necessário o enquadramento de referência proposto por J. Bjornavold (2000)[3] que limita o âmbito destes termos:

a) " … o âmbito das *competências* está limitado a uma abordagem relacionada com o trabalho, incluindo tanto as capacidades/formas de conhecimento adquiridos como as capacidades necessárias para o cumprimento de tarefas específicas;

b) … o âmbito da *qualificação* é mais vasto e pode incluir requisitos de admissão para um trabalho/ou reconhecimento formal dos sistemas de educação ou formação profissional. Podemos adicionar que muitas vezes a qualificação implica a perspectiva: os requisitos de trabalho são os únicos pontos de referência a que as pessoas precisam de se ajustar ("receber formação").

c) "… o conceito de *competência* é mais abrangente e inclui a capacidade real de um individuo de utilizar as capacidades/conhecimentos e/ou as aptidões em situações ocupacionais normais ou de mudança. Neste manual podemos observar uma utilização crescente de *competência* (em vez de *qualificação*)."

[3] Bjornavold, J. (2000). *Making Learning Visible. Identification, assessment and recognition of non-formal learning in Europe*. European Communities, Luxembourg.

# III. Sugestões metodológicas e visão geral dos módulos

## 1. Sugestões metodológicas

Tal como indicado acima, este *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* não oferece quaisquer fórmulas. Tanto os facilitadores "internos" como os "externos" têm de ser mais sensíveis às situações e, portanto, têm de tomar decisões não só relativamente às abordagens estratégicas e metodológicas, mas também no que toca aos instrumentos a serem utilizados.

Neste sentido, o *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem – Manual do Coach"* é um **instrumento de auto-aprendizagem também para os facilitadores**. Oferecendo informações prévias, bem como instrumentos, ferramentas, etc., não propõe um procedimento fixo ou um caminho a ser seguido. Os facilitadores têm de conhecer os antecedentes e os instrumentos, mas têm também de fazer as suas próprias escolhas de acordo com as situações apresentadas na própria empresa. **A sua principal tarefa e desafio é conceber os seus próprios materiais.**

Este aspecto é especialmente verdade para os Módulos 2 e 3. Tal como já foi definido anteriormente, cada Módulo refere os conteúdos, antecedentes, compreensão, exemplos, casos, instrumentos e ferramentas.

*E é também aí que o convidamos a recolher e adicionar exemplos e casos da sua experiência.*

Para além disso, cada módulo oferece instrumentos, formas, ferramentas, etc. Muitos deles são sugestões que se espera que estimulem o processo de facilitação, que precisam de ser alteradas, adaptadas, e em resumo, definir o que é realmente o processo de facilitação.

*Também na "Parte Prática" de cada módulo, convidamo-lo a adicionar exemplos de métodos, instrumentos, etc., que ache interessantes e úteis neste contexto.*

## 2. Visão geral dos módulos

**Módulo 1 (M1)**
**A mudança enquanto desafio: gestão da mudança através da aprendizagem**

I. Introdução do conceito de "Aprendizagem"

II. Os desafios da mudança permanente

III. Aprender dentro das empresas – uma visão geral

IV. A importância da auto-aprendizagem dentro das PMEs e para as PMEs

**Módulo 2 (M2)**

**Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA)**

I. Introdução

II. Análise das necessidades de aprendizagem na prática

1. Exemplos de situações problemáticas/cruciais nas empresas
2. Enquadramento da Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA)
3. Noções básicas e orientação metodológica
4. Cenários iniciais para a auto-aprendizagem

**Módulo 3 (M3)**

**Facilitar as medidas de aprendizagem com base na análise das necessidades de aprendizagem**

I. Planear e implementar formas de aprendizagem integradas no trabalho

1. Onde é que as actividades/tarefas profissionais a aprender já existem na empresa?
2. Como é que se podem criar e organizar actividades/tarefas profissionais adequadas à aprendizagem nas empresas?
3. Como é que se podem tornas as actividades/tarefas profissionais acessíveis à aprendizagem nas empresas?

II. Como analisar e ultrapassar as barreiras à aprendizagem

1. Relativamente às barreiras “subjectivas” à aprendizagem
2. Barreiras às “objectivas” à aprendizagem

# 3 – Módulo 1 (M1)
# A mudança enquanto desafio: gestão da mudança através da aprendizagem

Este módulo trata do desafio que os facilitadores enfrentam ao introduzirem a noção de aprendizagem nas PMEs.

## Índice


I. Introdução do conceito de “Aprendizagem”

II. Os desafios da mudança permanente

III. Aprender dentro das empresas – uma visão geral
   1. A importância da aprendizagem espontânea
   2. Os problemas ligados à aprendizagem espontânea
   3. Os problemas da aprendizagem formal

IV. A importância da auto-aprendizagem dentro e para as PMEs
   1. Desenvolvimento dos colaboradores nas PMEs
   2. Problemas da aprendizagem “institucionalizada” ou “formalizada” e as necessidades reais das PMEs

# I. Introdução do conceito de "Aprendizagem"

O Módulo 1 trata das mudanças e dos desafios provocados pelos factores em "mudança permanente".

Facilitador interno e externo

**Os facilitadores internos e externos têm de compreender a complexidade destes antecedentes. E têm de ficar a conhecer um tópico um tanto sensível: a "Aprendizagem". Especialmente para as PMEs, esta não é uma questão de elevada preocupação e consciencialização, dado que a maior preocupação das PMEs é manter o negócio em funcionamento resolvendo os problemas do seu dia-a-dia.**

Contudo, os "problemas" e a "aprendizagem" têm aspectos em comum: ter (ou admitir ter) um problema é facilmente interpretado como uma "fraqueza", e aprender ou ter de aprender indica "falta de conhecimento" ou não ter (ainda) a capacidade de lidar com o problema. Assim, somos confrontados com conotações negativas da aprendizagem. Além disso, ao sermos relembrados da aprendizagem enquanto experiência formal e de tipo escolar, podemos facilmente criar bloqueios à aprendizagem, a nível individual ou organizacional. Apesar de sabermos isso, como indivíduos ou como organização, somos (cada vez mais) confrontados com as mudanças, mesmo sabendo que a única forma de mudança significa "aprender", ambos os conceitos - mudança e aprendizagem – podem provocar medo.

**Por esta razão, o conceito de "aprender" tem de ser introduzido e compreendido como uma estratégia normal de sobrevivência num ambiente de mudança permanente e dinâmico.**

Assim, o Módulo 1 (M1) introduz uma interpretação positiva da aprendizagem, como sendo a melhor forma de gerir a mudança. O Módulo 2 (M2), sendo um módulo nuclear, irá tratar intensivamente as várias formas da "Análise das necessidades de formação". Para que esta análise dê os seus frutos, tem de basear-se nas necessidades reais, ou seja, nos problemas específicos das empresas. O Módulo 3 (M3) procura criar e estabelecer formas de auto-aprendizagem nas PMEs.

## II. Os desafios da mudança permanente

As empresas são confrontadas com um ambiente de mudança permanente e têm de ter capacidade para sobreviver. Muitas destas mudanças e desafios não podem nem ser antecipadas nem planeadas antecipadamente e surgem cada vez mais rapidamente. As razões para deste tipo de desenvolvimento podem ser vistas nos novos produtos, nos novos processos e sistemas de produção, nas mudanças dos mercados e das condições da concorrência, no aumento das expectativas dos clientes no que se refere à qualidade dos produtos e serviços, na velocidade, na fiabilidade, etc. As empresas precisam, ainda, de ir ao encontro dos novos e ambiciosos requisitos ambientais e ajustar-se a novas situações no mercado de trabalho, etc.

O quadro em baixo ilustra algumas das mais importantes tendências globais da mudança, e as suas consequências, no que se refere às suas exigências de qualificação na população activa.

**→ Tendências globais da mudança (Herzig 1997)**

| **Mudanças no ambiente** | **Exigências na população activa** |
|---|---|
| O aumento da complexidade dos procedimentos e estruturas dos processos de trabalho. | O pensamento e a acção holística. |
| A maior velocidade das mudanças no que se refere aos conteúdos e funções relacionadas com o trabalho. | A adaptabilidade, abertura, capacidade para tomar decisões, flexibilidade, vontade de formar e criar, disponibilidade para aprender, trocar e ensinar. |
| A internacionalização dos mercados. | Os conhecimentos sobre e tolerância para com as outras culturas, mobilidade, aptidão linguística. |
| A reorganização através de hierarquias horizontais e descentralização das estruturas organizacionais. | A prontidão na tomada de responsabilidades e o trabalho em equipa, capacidades de comunicação, independência, auto-controlo. |
| A mudança de valores relativamente aos consumidores e à população activa. | A capacidade de convencer os outros, capacidades sociais, capacidade para criticar. |
| A tendência para o fornecimento de serviços. | A orientação para o cliente, os mercados e os serviços. |
| As pequenas margens de vantagem em comparação com a concorrência. Existência de ciclos de vida dos produtos curtos. | Agir de forma inovadora e criativa, ter iniciativa, envolvimento, capacidade para correr riscos. |

**As mudanças sociais e económicas pedem prontidão por parte dos colaboradores das empresas a mudarem constantemente, pedem para esquecer atitudes antigas, correr riscos e desenvolver novas capacidades, qualificações e novas formas de trabalhar.**

**Em termos simples: um ambiente de mudança requer acções diferentes e pede prontidão e capacidade de aprender.**

Tendo em conta estes antecedentes, como podem as PMEs ir ao encontro desses requisitos de aprendizagem?

Antes de passarmos aos módulos que são mais orientados para os casos práticos, o (futuro) facilitador deve ser capaz de obter uma imagem clara do "estado da aprendizagem" no negócio em geral, e nas PMEs em particular. Achamos que estas informações podem também apresentar uma base de argumentação para os colaboradores internos e externos, para discussões (estimulantes) dentro das empresas entre os colaboradores e a direcção ou entre os colaboradores internos e externos. A finalidade é fomentar ou melhorar o caminho para uma cultura de auto-aprendizagem.

## III. Aprender dentro das empresas – uma visão geral

A prontidão e a capacidade que todos os membros de uma empresa têm, e o que conseguem realmente no que se refere à sua capacidade de aprendizagem, são conceitos cada vez mais vistos como factores estratégicos responsáveis pelo sucesso de uma empresa. Se as condições e os desafios da mudança forem ignorados e se as empresas se mantiverem a "trabalhar como sempre", podem pôr em risco a sua sobrevivência. Podemos estar "certos" ou "correctos" até ontem, mas podemos estar "errados" ou "enganados" no dia seguinte. Podem surgir perigos "… apesar de não termos feito nada de diferente do que temos feito até aqui!" – sendo a verdadeira razão: "*porque*" continuámos a fazer exactamente as mesmas coisas.

A aprendizagem constante é um processo básico que tem lugar em qualquer tipo de organização ou empresa que queira sobreviver no seu ambiente. Se este processo básico for perturbado ou bloqueado, essa organização ou empresa perde, necessariamente, terreno podendo surgir problemas a vários níveis.

Podemos ainda olhar para esta inter-relação de outra forma: os problemas que ocorrem numa organização ou empresa são sempre sintomas de problemas que se encontram "*por trás*" ou "*por baixo*" da superfície desses problemas. Ou seja, sempre que uma empresa tem problemas, essa empresa é confrontada com um problema (oculto) de aprendizagem que ainda não foi resolvido.

**Quando algo corre mal numa empresa é porque as *pessoas* têm estado a fazer algo de forma errada: ora por não saberem ou por não fazerem melhor, ora por falta de capacidades técnicas e qualificações, ora por causa do pessoal, da resistência organizacional ou do bloqueio que levou essas pessoas a não fazerem "o que está certo".**

No que diz respeito aos problemas ou às faltas directamente relacionadas com a *acção humana* (por exemplo, erros, deterioração da qualidade, conflitos nas equipas, insatisfação dos clientes, etc.) isto parece ser bastante óbvio. Isto é igualmente verdade para as ditas faltas ou lacunas "estruturais", que surgem, muitas vezes, disfarçadas sob a forma de conceitos não pessoais ("a" organização, "o" sistema, etc.). No entanto, estão apenas a camuflar um problema de acção humana ou de aprendizagem.

Em qualquer dos casos há uma falta de conhecimento, de ideias, de capacidades técnicas, de flexibilidade, etc. dificultando a medida adequada: não foi encontrado e superado um *desafio de aprendizagem*.[4]

**Assim, não só é legítimo mas também necessário olhar para uma organização numa perspectiva de aprendizagem. A aprendizagem é um processo *organizacional* de importância fundamental.**

Esta noção de aprendizagem vai muito mais além de uma compreensão, que reduz a aprendizagem a "estar ao corrente e guardar conhecimentos". Refere-se à capacidade de construir e reconstruir os conhecimentos e aptidões, as atitudes, os tipos de comportamento, a auto-imagem, etc. que uma pessoa utiliza para comunicar e para reagir às condições externas e de mudança.

**Com respeito a esta importância básica da aprendizagem é bastante surpreendente a pouca atenção que se dá a este facto de a aprendizagem representar um dos processos mais fundamentais de uma empresa. Isto é verdade em geral e, infelizmente, é também verdade para as PMEs.**

Normalmente, os processos e procedimentos de trabalho numa empresa são tratados como sendo apenas "factos" completamente independentes de qualquer ligação a acções humanas ou a processos de aprendizagem. Aliás, são tratados como "factos". Mas…

[4] Qualquer tipo de trabalho ou acção está directamente ligado a um sujeito humano. É o sujeito humano que tem de ter uma intenção de agir. Tem de ser ele a direccionar e executar esta acção – não importa o quão poderosas possam ser essas forças (físicas, sociais ou económicas). A acção humana depende das capacidades técnicas e competências, dos conhecimentos, resumindo, dos seus processos de aprendizagem.

**... nem os "novos produtos" nem os "serviços melhorados" são factos neutros que podem ser vistos, tratados ou alterados de forma independente das pessoas que os geram e os criam. Existem apenas porque representam a soma das acções das pessoas que trabalham e aprendem.**

Muitas medidas de reorganização ou de resolução de problemas ignoram ou dão uma atenção mínima a esta esfera da aprendizagem – a não ser perante a ocorrência de perturbações, falhas ou "problemas" massivos. Em muitos casos, isto torna-se uma questão de falha ou incompetência por parte dos colaboradores ou dos "colegas".

Para muitas pessoas que ocupam cargos de responsabilidade parece ser suposto e normal que as mudanças só têm de ser "apresentadas" ou "aconselhadas", tomando como certo que todos os colaboradores são suficientemente flexíveis para as aceitarem. As medidas de formação explícitas (por exemplo, o desenvolvimento de qualificações ou o apoio a mudanças ou processos de reestruturação) continuam a ser a excepção. Além disso, também as implementações técnicas só muito raramente são acompanhadas por medidas e formação específicas, planeadas com antecedência. Até mesmo a mudança da estrutura organizacional (atingindo a fusão de empresas) não é muitas vezes acompanhada por essas medidas de formação. E não é excepção que só após a criação de uma identidade comum ou uma "cultura empresarial" é que se começaram a organizar workshops ou seminários temáticos. Naturalmente, é comum negligenciar-se a *introdução e a moldagem de processos de mudança como sendo processos de aprendizagem em cooperação com todas as pessoas envolvidas*.

## 1. A importância da aprendizagem espontânea

Pode parecer surpreendente que, apesar dessas tendências, há uma série de sinais, mudanças e inovações de sucesso, entre outros, que têm lugar em empresas sem provocar perturbações de maior. Em primeiro lugar, isto prova o seguinte: há uma enorme prontidão e vastas capacidades por parte dessas pessoas envolvidas, especialmente a nível da implementação concreta, para a **aprendizagem espontânea**.

**A maior parte dos processos fundamentais de aprendizagem das empresas acontece de forma *informal*. Ou seja: estes processos de aprendizagem espontâneos e informais não são planeados. Não são organizados e acontecem muitas vezes, sem sequer serem notados nem suportados conscientemente.**

Este tipo de aprendizagem é realmente bastante poderoso e é um processo muito natural, a aprendizagem "acontece" em qualquer altura e em qualquer lugar, sem ser conscientemente organizado nem direccionado.

*Exemplos:*
*Os vendedores numa loja têm consciência das mudanças na selecção dos produtos,*
*das tendência ou das mudanças respeitantes aos seus clientes sem terem de ser ensinados. Mudam a sua forma de agir espontaneamente e adaptam-se a novas situações – aprendem por si próprios e de uma forma bastante evidente.*
*Os trabalhadores das lojas quase nunca têm problemas em ajustar-se a uma nova tarefa de trabalho, como consequência de algumas melhorias na loja.*
*Para uma pessoa responsável por um software especifico, é até bastante normal ser, em pouco tempo, confrontada com as novas versões desse mesmo software.*

Em todos estes casos a aprendizagem é, tal como indicado acima, um processo bastante auto-evidente e inconsciente que simplesmente acontece. Ou seja, é gerado "pela forma" como se trabalha.

**Os seres humanos interagem com o seu ambiente de forma a aprenderem. Basicamente, a aprendizagem é um processo da vida, tal como respirar.**

## 2. Os problemas ligados à aprendizagem espontânea

Os processos informais e espontâneos de aprendizagem são um fenómeno espantoso. Por outro lado, há vários exemplos do seu fracasso (também provocado, possivelmente, por falta de preparação facultada pelo local de trabalho). Como se explica que as mudanças e os desenvolvimentos são menosprezados, ignorados, *não* compreendidos, que não se retiram resultados das novas constelações, que os problemas numa empresa *não* são resolvidos apesar de serem bem conhecidos de todos?

Nenhuma empresa pode simplesmente confiar no pressuposto de que todos os seus colaboradores aprendem de forma espontânea e que, mais ou menos automaticamente, transferem todas as mudanças (internas ou externas) para uma aprendizagem apropriada e adequada e agem como tal.

Muitos desafios *não* podem ser superados desta forma, espontânea e informal. Uma das razões possíveis é que a aprendizagem espontânea pode ser bloqueada, dificultada, subestimada ou sobrestimada (e utilizada de forma incorrecta).

### 3. Os problemas da aprendizagem formal

Para evitar que aconteça algum dos fenómenos negativos, cada empresa deve estar constantemente ciente das *necessidades de aprendizagem* (→ ver Módulo 2) dos seus colaboradores. Deve observar de perto os processos de aprendizagem espontânea.

Podem certamente introduzir-se medidas contrárias e preventivas para evitar perturbações e bloqueios através de formas formais de aprendizagem. A aprendizagem espontânea será então complementada ou substituída por medidas do chamado *desenvolvimento pessoal*.

Nas grandes empresas, os membros do departamento ou da divisão de recursos humanos (inclusive, os responsáveis pelo capital humano) tentam observar e reconhecer quais os processos qualificativos que podem ser antecipados aos colaboradores e qual o tipo de apoio que eles podem necessitar, para desenvolver e estabelecer medidas adequadas de aprendizagem *formal*, ou seja, formação tradicional. Apesar de nas grandes empresas existir ainda uma procura significativa de melhorias a esse respeito (na maioria delas o carácter formal deste tipo de aprendizagem provoca grandes problemas no que se refere à transferência dos resultados de aprendizagem para o local de trabalho!), esses esforços têm definitivamente de ser considerados como formas críticas de desenvolvimento e melhoria dos processos de aprendizagem que são fundamentais, tanto para os membros individuais, como para a organização como um todo.

## IV. A importância da aprendizagem dentro e para as PMEs

Nas PMEs, as condições descritas acima surgem de forma e com rumos ainda mais intensificados. Também é verdade para as PMEs que o seu desempenho só pode ser tão excelente quanto o desempenho dos seus colaboradores. Sendo ainda mais directamente afectadas pelas mudanças tecnológicas, sociais e organizacionais do que as grandes empresas, também as suas formas, meios e pré-requisitos permitem menos o sucesso face ao desafio da mudança. Basicamente, teriam de exigir ainda mais aprendizagem e formação por parte da sua direcção e dos colaboradores.

**A forma como esses tópicos são tratados dependem, desse modo, da sensibilidade do proprietário da empresa e da sua atitude perante esses assuntos. Assim, não é segredo, nem é uma surpresa, quando dizemos que muitos empresários ou pessoas de responsabilidade dentro da empresa centram a sua atenção em volta de questões e tópicos diferentes.**

Observamos com bastante frequência que as pessoas que ocupam cargos de liderança e de responsabilidade reconhecem e indicam claramente os problemas que ocorrem nas suas empresas. No entanto, muito raramente relacionam esses problemas com a (deficiência da) aprendizagem ou a ausência de qualificações.

**As PMEs tendem a conhecer e a lidar com os problemas relacionados com o trabalho incluindo tensões, perturbações, conflitos, etc., mas nem sempre a "aprendizagem/formação" é uma preocupação. Estão interessados em resolver os seus problemas técnicos, organizacionais, etc., mas não estão interessados na "qualificação". Do ponto de vista de muitos líderes/directores de PMEs, a resolução de problemas é algo de produtivo ao passo que a "qualificação" é "dispendiosa" e um "factor de despesa".**

Se algo não estiver a funcionar correctamente é visto como sendo um problema técnico ou organizacional (ou um problema pessoal de um colaborador). Mas nunca uma questão de qualificação. De tal forma que a ideia de despedir alguém de tempos a tempos é mencionada mais depressa do que a ideia de qualificar as pessoas.

A aprendizagem institucional quase nunca é cumprida nas PMEs (diminuindo de acordo com a dimensão), sendo as excepções a oferta de formação profissional ou a formação de novos colaboradores. Os recursos financeiros e temporais são sempre (ou acreditam ser sempre) limitados. A qualificação/aprendizagem é, tendencialmente, considerada uma questão pessoal. Em épocas de tensão económica, a direcção das PMEs tende a cortar, reduzir ou adiar medidas de qualificação. No entanto, seria um exagero dizer que não há consciência da importância da qualificação e da aprendizagem nas PMEs.

**Além dos obstáculos já mencionados que são colocados às PMEs, o maior problema reside, sem dúvida, no facto das pessoas responsáveis pelas questões relacionadas com o pessoal não terem, na maioria das vezes, qualquer experiência, bem como lhes faltarem os conhecimentos e os instrumentos profissionais para poderem diagnosticar as necessidades de aprendizagem e para desenvolverem e prepararem a tempo as medidas de formação ou de aprendizagem.**

Em muitos casos, as pessoas responsáveis nas PMEs apenas desenvolvem um conhecimento das questões da aprendizagem e das qualificações quando a pressão dos problemas é demasiado forte e/ou quando são confrontadas com os resultados de consultores externos que

estão supostamente a ajudar a resolver ou a melhorar os problemas de natureza técnica, organizacional ou económica. Podem ainda detectar o facto das questões de qualificação ou aprendizagem estarem relacionadas com as questões para as quais foram chamados.

## 1. Desenvolvimento dos colaboradores nas PMEs

Em comparação com as grandes empresas, não existe um sistema explícito para um "desenvolvimento" estruturado dos colaboradores nas PMEs. Dependem em grande parte do tipo de aprendizagem espontânea e da disponibilidade dos seus colaboradores para aprender (tal como realçado acima) e em grande parte do facto de este sistema de aprendizagem informal e não planeado funcionar sem ser acompanhado.

No caso da não aplicação desta forma "natural" de aprendizagem e desenvolvimento nas PMEs, só existem três formas de reagir:

- Em primeiro lugar, havia a possibilidade de se tentar resolver esse tipo de problema "no mercado de trabalho" despedindo pessoal "inadequado" e contratando pessoas com as qualificações "adequadas". Como sabemos, esta forma não só é uma "solução" crucial em termos políticos; existem muitas desvantagens ligadas a este tipo de "solução" também para as próprias PMEs, começando pela falta de experiência e o chamado "conhecimento implícito" dos colaboradores mais antigos.
- Em segundo lugar, as PMEs podem utilizar as ofertas dos prestadores de formação e dos seus programas de formação (especializados e formalizados). No caso dos programas "fora da empresa", as PMEs têm de substituir um ou mais colaboradores em alguma altura, o que pode provocar eventuais problemas organizacionais.
- Em terceiro lugar, há um problema referente à capacidade que os prestadores de formação externos têm de oferecer programas "personalizados dominantes" que vão realmente ao encontro das necessidades específicas da empresa. Até mesmo os programas "internos" não excluem a dificuldade da transferência do conhecimento.

## 2. Problemas da aprendizagem "institucionalizada" ou "formalizada" e as necessidades reais das PMEs

Tal como indicado anteriormente, a aprendizagem "institucionalizada" e "formalizada" baseia-se na noção de aprendizagem que tem lugar na separação entre o que é aprendido e o local de aplicação dos conhecimentos (o local de trabalho). Contudo, é o lugar ou a situação do trabalho

que pede uma implementação (mais directa) das capacidades, aptidões e competências adquiridas.

**Se a "aprendizagem" e o "trabalho" estão separados de uma forma tão "institucionalizada", mas se, ainda assim, se aspira à aquisição das competências necessárias à realização do trabalho, é necessário dominar-se uma quantidade de passos de análise um tanto difíceis. É por esta razão que essas formas de aprendizagem/formação institucionalizadas e formalizadas tendem a ser problemáticas, especialmente para as PMEs.**

As PMEs precisam realmente de receber formação ou de aprender – ou facilitar – essas capacidades e competências que podem ser utilizadas de forma mais directa nos seus esforços de enfrentar os problemas do dia-a-dia. No entanto, para muitos prestadores de formação externos, é realmente um (novo) desafio conseguirem relacionar-se com as necessidades reais de uma empresa, às situações bastante concretas e específicas do trabalho. Muitas vezes estão habituados a pensar em termos de "disciplinas", de "curriculum" ou de tipos de categorias semelhantes. Pensar em termos de como os "processos de trabalho" ou as "exigências do trabalho" funcionam realmente não se adapta, na realidade, aos programas concebidos e que estão (bastante) longe da realidade do trabalho.

Assim, as ofertas e os programas de formação externos têm de ser questionados no que se refere à sua relação e relevância para as necessidades específicas de uma PME. Essas questões devem incluir:

*Por exemplo:*
- Existe transparência suficiente acerca da questão/problema da "aprendizagem/formação"?
- Quem "traduz" a "questão/problema" de uma empresa numa "questão de aprendizagem"?
- Estamos convencidos de que as nossas necessidades como PMEs são realmente representadas no programa ou oferta de um prestador externo?

Aqui inclui-se ainda os problemas de "linguagem". Os chamados termos profissionais dos prestadores de formação (incluindo os materiais sofisticados de auto-marketing, etc.) provocam muitas vezes problemas de compreensão por parte da PME. Quase sempre essas ofertas/programas são apresentados em termos gerais e abstractos.

**Há, na verdade, muito poucas ofertas e programas de prestadores de formação (externos) que são realmente personalizados e preparados para as necessidades específicas de uma PME, ou seja, para as suas situações particulares e necessidades dos seus colaboradores.**

Por conseguinte, muitas PMEs tendem a aplicar categorias muito simples para a decisão de utilização de ofertas/programas externos (como "local", "tópico/assunto", "data", "custos"). Muitas vezes as pessoas responsáveis contam com os tópicos "definidores de tendências". O acesso à informação através da Internet (ou a informação sobre os fornecedores regionais) não é, genericamente, utilizada com frequência.

**Em conclusão, isto significa que não há um apoio realmente adequado às PMEs por parte dos prestadores de formação. Os processos "naturais" de aprendizagem "espontânea" dentro das PMEs não são suficientes tendo em conta as mudanças e os desafios que as PMEs enfrentam num mundo do trabalho, especialmente o trabalho relacionado com o sector dos serviços, que se encontra em mudança constante.**

Para as PMEs do sector dos serviços, existe uma série de condições bastante positivas e vantajosas, tais como:

- Um nível reduzido de especialização e formalização dentro da empresa;
- A visão geral sobre a empresa e boa hipótese de transferência;
- As várias possibilidades de estabelecer contactos informais.

Mas estas vantagens são diminuídas pelo facto de que:

- Quase não existem especialistas em conteúdos de aprendizagem ou formação;
- A aprendizagem espontânea/informal acontece em larga medida, mas quase não existe reflexão sobre estes processos, o que significa que não são processados de forma consciente e que também lhes falta reconhecimento.

Em resumo: quase não existe uma *cultura* de auto-aprendizagem nas PMEs. É por esta razão que este *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* pretende enfatizar os processos de auto-aprendizagem dentro das PMEs, razão pela qual dá um realce especial aos "facilitadores internos". Enquanto as suas ofertas de formação e aprendizagem para as PMEs provenientes de facilitadores "externos" forem predominantemente baseadas numa lógica formal e institucionalizada, esta abordagem apresenta os seguintes limites:

**Limites da aprendizagem formal e institucionalizada:**

- Demasiado inflexível face aos desafios constante de mudança;
- Aprendizagem por "acumulação", em vez da aprendizagem contínua e baseada em situações reais;
- Apresentação de categorias de assuntos, em vez do desenvolvimento de competências para agir profissionalmente;
- Não prepara os colaboradores para lidar com situações inesperadas e não planeadas;
- Problemas de transferência do conhecimento.

Não obstante, este *"Guia Facilitador da (Auto-) Aprendizagem - Manual do Coach"* dirige-se aos facilitadores "externos" por forma a facilitar os processos de auto-aprendizagem dentro e junto com as PMEs, que estão intimamente ligados às necessidades específicas das empresas. Aparentemente, uma cooperação próxima entre facilitadores "internos" e "externos" iria aumentar o sucesso do processo de facilitação e a auto-aprendizagem nas PMEs.

# 4 – Módulo 2 (M2)
# Análise das necessidades de aprendizagem

O Módulo 2 trata do discernimento de que muitos dos problemas que ocorrem nas PMEs apontam para problemas de aprendizagem e precisam de ser analisados como tal.

## Índice


I. Introdução

II. Análise das necessidades de aprendizagem na prática

1. Exemplos de situações problemáticas/cruciais nas empresas (ANA)
2. Enquadramento da Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA)
3. Noções básicas e orientações metodológicas
4. Cenários iniciais para a auto-aprendizagem

**SITUAÇÃO 1: Definir a situação de partida**

a) Este caso é sobre o quê?
b) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos
c) Directrizes para os facilitadores

**SITUAÇÃO 2: Entrevistas com os colaboradores**

a) Este caso é sobre o quê?
b) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos
c) Directrizes para os facilitadores

**SITUAÇÃO 3: Análise das Necessidades de Aprendizagem para necessidades específicas/áreas problemáticas**

a) Este caso é sobre o quê?
b) Directrizes para os facilitadores
c) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos

# I. Introdução

No Módulo 1 descrevemos os problemas com que as PMEs são frequentemente confrontadas devido à necessidade de formação contínua dos seus colaboradores. Estes problemas podem ser resumidos da seguinte forma:

1. De um modo geral, as PMEs não têm um departamento de recursos humanos para apoio à formação contínua dos seus colaboradores. Estas estão muitas vezes numa situação de impotência, no momento de reconhecer o que é necessário, quando é necessário, e de tomar as medidas certas no tempo devido em termos de iniciativas formativas. Além disso, os gestores e proprietários das PMEs subestimam, muitas vezes, a importância de formar os seus elementos.
2. Os programas de formação externos (normalizados, de catálogo), dos quais as PMEs normalmente dependem, estão raramente adaptados (quanto aos conteúdos, métodos e abordagem sistemática) aos problemas específicos e concretos das empresas e às suas necessidades de aprendizagem. Por estas razões, muitas PMEs tiveram experiências negativas com a formação externa.
3. Outro obstáculo para as PMEs no investimento da formação clássica é o facto desta estar normalmente “descontextualizada do contexto de trabalho" e estar mais direccionada para as definições e necessidades das instituições envolvidas, os prestadores de serviços de formação, do que para as necessidades das PMEs. Os programas de formação de catálogo normalmente implicam vários dias de ausência do local de trabalho e custos elevados. Se considerarmos que as PMEs também têm dificuldade em encontrar substitutos para continuarem o trabalho dos colaboradores ausentes, é fácil compreender por que razão quase nunca tiram partido desta modalidade formativa. A dificuldade de aplicar o que foi aprendido aos problemas específicos da empresa aumenta o cepticismo entre as PMEs quanto ao valor para a empresa da formação tradicional dos colaboradores.

**O objectivo deste módulo é apoiar as capacidades de auto-aprendizagem dentro das empresas, baseando-se numa análise prévia das necessidades de aprendizagem e da formação. O conceito é mais fácil de compreender com casos práticos e exemplos da Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA) aplicados a PMEs.**

## II. Análise das necessidades de aprendizagem na prática (ANA)

Podemos assumir que quase nenhuma empresa realiza a ANA sem ter uma razão válida: ou a empresa já tem problemas ou está a antecipá-los no futuro. Deve ficar claro que a questão em causa é o desejo de resolver problemas e que uma ANA, e um futuro programa de formação, são ferramentas para se atingir este objectivo.

**Ao ter acesso aos resultados da análise das necessidades de aprendizagem e de formação, a PME é capaz de entender a formação não só como uma estratégia de resolução de problemas actuais, mas também como estratégia para evitar que estes surjam no futuro. Desta forma, a PME reconhece e implementa a aprendizagem e a formação como instrumentos para a melhoria sustentável.**

Numa PME é quase sempre o "patrão" (proprietário ou director) que é confrontado com estes problemas, sendo da sua responsabilidade resolvê-los. A questão de utilizar por si próprio a ANA, ou com a ajuda de facilitadores externos, só lhe ocorre e interessa quando tiver razões para acreditar que existe falta de qualificação ao nível dos colaboradores ou da direcção.

**Basicamente, *todos* os problemas de uma empresa estão ligados às capacidades e qualificações. Contudo, muitos empresários e directores de PMEs subestimam a importância destes factores.**

Para compreenderem isto, estes directores têm de pensar de uma forma bastante abstracta e retirar conclusões complexas. Estes responsáveis têm de chegar à conclusão que um problema existente, arbitrário, ou um problema que antecipam para o futuro, se deve a uma falta de capacidade ou de formação dos seus colaboradores. Devem então assumir que o problema que surgiu está de alguma forma relacionado com uma falta de conhecimentos ou de competências da empresa ou dos colaboradores responsáveis por resolvê-lo; ou têm de chegar à conclusão de que um projecto futuro não terá êxito a não ser que os colaboradores recebam formação adicional, que os qualifique para o trabalho futuro.

## 1. Exemplos de situações problemáticas/cruciais nas empresas

Os seguintes **exemplos** ilustram o que frequentemente ocorre na prática. Veja o quadro com exemplos de situações problemáticas numa PME:

- *A empresa definiu objectivos ambiciosos, pretende experimentar novas estratégias e/ou está a planear mudanças/inovações no futuro próximo. Estas mudanças/inovações podem ser de natureza técnica, podem ser novos produtos, novos serviços ou uma mudança na estrutura organizacional ou nos procedimentos, etc.*
- *Uma empresa precisa de apurar que capacidades e qualificações são necessárias para realizar determinadas mudanças de modo a recrutar os colaboradores necessários e a planear e efectuar os programas de formação necessários. Desta forma são evitadas dificuldades iniciais e o despedimento de colaboradores.*
- *Têm ocorrido mudanças recentes na PME e a direcção tem a impressão de que os colaboradores não estão a saber muito bem lidar com essas mudanças.*
- *A PME está a passar para uma nova fase de desenvolvimento (provavelmente acompanhada por um momento de crise). Os colaboradores têm de apoiar activamente as inovações da companhia, mas estão ainda muito ligados às formas de actuação e aos procedimentos antigos e têm dificuldade em acompanhar a transição.*

- *A PME está sob uma grande pressão de inovação por parte da concorrência. As exigências dos clientes estão a mudar, tal como os processos, os materiais, os mercados e as restrições legais, etc. Para gerir esta dinâmica, os colaboradores têm de estar constantemente a mudar e a reaprender.*
- *Os colaboradores específicos vêem-se obrigados a levar a cabo novas tarefas num futuro próximo ou estão prestes a sentir mudanças radicais nas suas carreiras (nova função, reestruturação, reforma, etc.) e querem estar preparados para estas mudanças.*
- *Têm de se recrutar novos colaboradores e colocá-los em novas funções. A firma não tem a certeza das capacidades e formação necessárias e as que fazem sentido para estas funções.*
- *A empresa definiu para si própria objectivos ambiciosos, pretende experimentar novas estratégias e/ou está a planear mudanças/inovações no futuro próximo. Estas mudanças/inovações podem ser de natureza técnica, podem ser novos produtos, novos serviços ou uma mudança na estrutura organizacional ou nos procedimentos, etc.*
- *Os novos colaboradores têm se ser integrados na empresa, assim como têm de se familiarizar com as especificidades da cultura organizacional o mais rapidamente possível.*
- *A firma pretende preencher posições-chave "a partir de dentro" e precisa de formar certos candidatos para estas posições.*
- *Os colaboradores pretendem desenvolver o seu próprio potencial, aprender novas capacidades e encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.*

- *A direcção não está satisfeita com o desempenho de certos colaboradores, grupos ou departamentos. Foram identificados défices de qualidade e há um aumento do número de reclamações efectuadas. Os objectivos da companhia não estão a ser alcançados, apesar das boas condições.*
- *Os colaboradores individuais ou os grupos sentem que estão sob pressão, queixam-se de exigências elevadas, sentem-se incapazes de satisfazer os requisitos das suas funções. Talvez a sua reacção seja manterem-se afastados do emprego ou considerarem mudar de emprego.*

- *Os conflitos sociais impedem o processo de trabalho e minam o ambiente da companhia. Existem reclamações acerca da falta de informação, problemas dentro da(s) equipa(s) e uma falta de cooperação.*
- *Apesar do investimento em programas de formação externos, não se verificam grandes inovações na empresa. A empresa não está a beneficiar do que se tem aprendido fora por falta de transferência.*
- *O potencial de inovação da companhia está a diminuir. Têm-se gerado menos ideias sobre como melhorar as coisas. Não estão a ser implementadas novas ideias, a experiência não está a ser transmitida, a situação geral é de estagnação. Existe o risco de não se ser capaz de acompanhar os novos desenvolvimentos. O desejo de experimentar, de arriscar, de ser criativo e aceitar novas ideias está a diminuir. O desejo geral de aprender coisas novas, de se ser criativo, cessou; (já) não existe vontade de aprender.*

## 2. Enquadramentos da Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA)

Os três cenários que se seguem são exemplos de situações típicas das PMEs. O *material/ferramentas* neste módulo foram planeados para se adaptarem a estes cenários.

**Situação 1:**

Nesta fase, o objectivo é determinar quais são os problemas na perspectiva dos responsáveis da empresa. Assemelha-se a uma fase *preliminar*. Pode significar uma discussão dentro da empresa ou uma reunião entre directores e facilitadores externos. Normalmente nesta fase, as pessoas que têm o poder dentro da empresa sentem que "é preciso fazer algo". Na maior parte destes casos é necessário ter uma imagem abrangente da PME e dos seus problemas de modo a poder perceber onde se situam os problemas reais e por onde começar. → *Ver a secção "SITUAÇÃO 1: Definir a situação"*

**Situação 2:**

Neste caso, temos duas hipóteses: a direcção já foi consultada e descreveu a situação da empresa (tal como indicado em cima) ou os problemas e a necessidade de se realizar uma ANA são óbvios. Seja qual for o caso, as *conversas com os colaboradores* (entrevistas) são um passo seguinte importante e recomendado.
As entrevistas com os colaboradores garantem que "se ouvem todas as partes" e que, ao mesmo tempo, se clarifica a direcção sobre a ANA. As *suposições* podem ser avaliadas, as necessidades reais calculadas e as formas de as resolver negociadas. → *Ver a secção "SITUAÇÃO 2: Conversas com os colaboradores/entrevistas com os colaboradores"*

**Situação 3:**

No decurso destes passos de averiguação, há tendência para considerar rapidamente a participação num programa de formação específico antes das áreas problemáticas estarem definidas de forma precisa. Às vezes as empresas têm *problemas/necessidades muito específicas* num segmento particular que, contudo, deve ser analisado mais pormenorizadamente. Também se pode verificar que, durante um programa de formação, podem surgir novos aspectos e incertezas tornando necessária a realização de uma análise precisa. Portanto, o ponto central desta situação reside nas *situações e necessidades específicas* de aprendizagem/formação. → *Ver a secção "SITUAÇÃO 3: ANA para problemas/situações/necessidades específicos"*

Existe uma espécie de regra geral quando as empresas são confrontadas com situações como as descritas anteriormente:

**O primeiro passo de uma ANA é tentar identificar os problemas na PME e verificar onde é que há necessidade de melhorar. Só depois se deve avaliar a urgência dos processos de mudança.**

**O próximo passo é ver o que é que os colaboradores e a direcção precisam de aprender para serem capazes de ultrapassar as dificuldades com que se deparam. Isso implica "traduzir" os problemas da empresa para contextos de aprendizagem para ser possível definir exactamente quais as capacidades/qualificações/competências necessárias. Também implica tornar essas necessidades visíveis.**

**Isto significa que a análise das necessidades de formação/aprendizagem *não* é apenas uma forma de definir as carências e a incompetência. Mais do que isso, tem como objectivo levantar as *possibilidades*, as *hipóteses* de descrever precisamente o que tem de ser desenvolvido e aprendido. Isto torna necessário "abrir a mente à aprendizagem".**

**A verdadeira "arte" de abordar para avaliar e analisar as necessidades de formação/aprendizagem de uma empresa consiste em procurar corresponder a importância real dos problemas/questões/necessidades de uma determinada empresa com os objectivos de formação adequados. E, mais do que isso, é delinear, conceber um programa que se "encaixe" perfeitamente na solução dos problemas específicos diagnosticados.**

## 3. Noções básicas e orientações metodológicas

Neste módulo, pode encontrar material de trabalho suficiente (sugestões de implementação da ANA, ferramentas, listas de verificação, etc.) relativo a todas as situações descritas anteriormente como "enquadramentos típicos". Como queremos realçar a importância da orientação da avaliação das necessidades de formação/aprendizagem (e, subsequentemente, do processo de formação) de acordo com as *necessidades específicas de cada empresa*, é necessário ter em mente as seguintes linhas de orientação metodológicas quando se utilizam estes instrumentos/ferramentas.

A escolha das ferramentas e a forma como são aplicadas na empresa dependem sempre da situação específica. Não faz sentido tentar aplicar todos os instrumentos/ferramentas disponíveis. Pelo contrário, a função da pessoa responsável pela realização do diagnóstico é a seguinte: avaliar a situação e decidir as ferramentas apropriadas para esse caso específico.
Todas as ferramentas são relevantes para o tipo de cenário das situações descritas acima. Contudo, mesmo no âmbito destas "situações", não se pretende que sejam aplicadas ao acaso ou na sua totalidade. Consequentemente, isto obriga o facilitador a ter uma visão geral extremamente aprofundada acerca das ferramentas. Tem também de ser capaz de diferenciar os vários antecedentes e contextos dentro da própria empresa e identificar as necessidades de aprendizagem individuais.
O mesmo se aplica aos (relativamente pormenorizados) questionários e guiões de entrevista/diálogo. Também estes não podem, na maioria dos casos, ser simplesmente "trabalhados". A pessoa encarregue das entrevistas deve estar suficientemente familiarizada com as questões para poder conversar espontaneamente. Os questionários e guiões têm como objectivo serem utilizados enquanto lista de verificação para não se omitir nada importante, mas não procuram substituir o diálogo ou a intuição do entrevistador. Pelo contrário, é necessária a capacidade de "escutar activamente" para se ser capaz de aprofundar ou insistir numa maior clareza sempre que seja necessário.

Nas próximas páginas, estes tipos de cenário das situações serão descritos com mais pormenor.

## 4. Cenários iniciais para a auto-aprendizagem

**SITUAÇÃO 1: Definir a situação de partida**

**a) Este caso é sobre o quê?**

Muitas vezes, não existem necessidades de aprendizagem claramente identificáveis, apenas algumas ideias em relação ao que possa ser importante. O problema central é uma questão,

um desafio ou um problema que necessita de ser avaliado mais pormenorizadamente.

**Neste caso, em primeiro lugar, é uma questão de se tomar conhecimento dos processos e procedimentos de trabalho da PME para se poder identificar onde é que podem presumivelmente surgir necessidades de aprendizagem.**

Para se obter clareza acerca destes processos, têm de se reunir informações relevantes acerca da PME e da forma como trabalha (dados básicos da empresa). Estas podem ser reunidas pela direcção da empresa ou por alguém responsável dentro da empresa ou por um consultor ou facilitador externo.

Pode implicar um contacto inicial entre o facilitador *externo* e o director, proprietário ou formador interno da PME. Se o processo continuar “dentro da empresa” sem apoio externo, então, a primeira questão (dependendo da dimensão e da estrutura da PME) que precisa ter resposta da direcção é quem é que vai participar e assumir responsabilidades no processo consequente.

Tanto o facilitador interno como o externo devem gerar algumas ideias (“a primeira imagem") sobre os sectores/áreas da empresa que podem ter necessidade de formação/aprendizagem. Normalmente, estas tornam-se evidentes quando são consideradas as mudanças recentes, os problemas actuais ou os objectivos da direcção já que esta situação realça as capacidades particulares que fazem falta à empresa. Estas ideias devem ser partilhadas com outros responsáveis pela tomada de decisão e com a direcção da empresa, e idealmente, também com os colaboradores (ver mais pormenores na "*Situação 2*").

- Muitas vezes, destas primeiras conversações, surgem boas ideias para a formação. Os facilitadores *externos* estão aptos a começar a planear os programas de formação específicos, embora nesta fase seja ainda muito cedo! Deve-se ter em conta que os pontos de vista da direcção, embora importantes, representam apenas *um dos lados da questão*. Para completar o “quadro”, é essencial ouvir a opinião de outros. Por vezes, a imagem total muda fundamentalmente quando todas as diferentes perspectivas foram alteradas.
- Por vezes a direcção não tem noção do que falta nas suas próprias capacidades de liderança. Mas essas falhas são aparentes na forma como gere a empresa.
- Muitas vezes, os colaboradores têm uma visão completamente diferente dos problemas da empresa em oposição à visão da direcção que, por sua vez, está muitas vezes

abstraída das preocupações dos colaboradores. As necessidades de aprendizagem são, muitas vezes, consideradas um problema pessoal.

## b) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos

No que diz respeito às necessidades de aprendizagem específicas pode ser útil aos facilitadores internos e externos conseguir uma visão geral sistemática do que potencialmente conduz à necessidade de formação nas PMEs/no trabalho.

Pode encontrar uma lista de verificação "mental" em:

**M2, Mat. 1: Razões para as necessidades de aprendizagem nas empresas - uma lista de verificação "mental".**

**As necessidades de aprendizagem podem resultar de:**

1. **Formação para novas tarefas**
- Ficar a conhecer a cultura da empresa;
- Formação de novo(s) colaborador(es);
- Formação numa nova área de tarefas/actividades;
- Assumir tarefas novas ou adicionais;
- Assumir novas responsabilidades/liderança/funções de direcção.

2. **Inovações**
- Inovações quanto a produtos ou serviços;
- Inovações/mudanças técnicas (máquinas, ferramentas, instrumentos, etc.);
- Inovações organizacionais (processos/estruturas de trabalho, procedimentos organizacionais, etc.).

3. **Problemas do dia-a-dia, desejo de melhoria**
- Exigências, desejos, reclamações dos clientes, outros feedbacks;
- Mudanças na concorrência, no comportamento/necessidades do cliente, etc.;
- Assumir/adaptar novos conhecimentos, ideias, conceitos;
- Erros, faltas, crises;
- Esforço de melhoria contínua ("o que podemos fazer melhor?").

4. **Experiências sociais, conflitos (aprendizagem social)**
5. **Desejo de melhoria pessoal**
- Estar insatisfeito consigo próprio (aprender através da auto-avaliação);
- Estar inseguro, não saber ou não ser capaz de fazer alguma coisa que se considera importante;
- Desejo de melhorar o estado ou o interesse na formação/desenvolvimento profissional;
- Desejo de saber, perceber mais (por exemplo, antecedentes, inter-relações), desenvolvimento pessoal.

*Material adicional para a fase inicial:*

***Folha/Documentação de factos:***

Informações básicas sobre a empresa necessárias ao(s) facilitadores externo(s) para preparação do primeiro contacto (também podem ser utilizadas como informações de contexto para o contacto telefónico. Inclui informações que podem ser adquiridas através de outras fontes, por exemplo, a Internet).

**M2, Mat. 2: Folha/documentação de factos da empresa (primeiro contacto).**

**Data do primeiro contacto/por:**

| | |
|---|---|
| Nome e morada da empresa: | |
| Endereço da Internet (URL): | |
| Elemento de contacto: | |
| Telefone: | |
| Endereço electrónico: | |
| Razão do contacto: | |
| Tipo/sector da empresa: | |
| Actividades principais: | |
| Estatuto jurídico: | |
| N.º de colaboradores: | |
| Volume anual de vendas: | |
| Representante do sindicato: | Sim Não |
| Parceiros de contacto importantes: | |
| Características da empresa: | |

Um ***pequeno questionário*** para recolher dados relevantes acerca da empresa. Instrumento recomendado para facilitadores externos e internos.

**M2, Mat. 3: Um pequeno questionário: dados básicos da empresa.**

**Nome da empresa:**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Negócio principal/produtos/serviços: | Turismo<br>Social<br>Comércio<br>Indústria terciária | | Descrição precisa da missão: | |
| N.º de colaboradores: | Homens | Mulheres | Nacionalidades | |
| | | | | |
| N.º de directores/coordenadores: | | | | |
| Estrutura etária (aproximadamente): | Inferior a 30 | 30-45 | 45-55 | + de 55 |
| Grupos profissionais importantes (aproximadamente em %): | Trabalho académico<br>Trabalho manual<br>Trabalho especializado | | Profissões sociais<br>Técnicos não qualificados | |
| Fundada em (ano): | | | | |
| Local (urbano, rural, regional): | | | | |
| Estrutura da Empresa (centralizada ou descentralizada): | | | | |
| Características importantes quanto à estrutura dos clientes: | | | | |
| Departamento/responsável de recursos humanos: | Sim (especificar) | Não | | |
| Departamento/responsável de formação: | Sim (especificar) | Não | | |
| N.º de colaboradores nos últimos 3 anos: | (Indicar ano e número) | | | |
| Medidas planeadas para os recursos humanos para os próximos 3 anos: | (Se “sim”, especificar) | | | |

| | |
|---|---|
| Estratégias de negócio importantes: | |

Um ***guião de diálogo/entrevista*** pormenorizado para uma conversa exploratória de duas horas com base nas suposições/hipóteses de um facilitador externo.

**M2, Mat. 4: Guião de entrevista/diálogo (primeiro contacto): identificação das áreas/situações das supostas necessidades de aprendizagem.**

PME/empresa: .....
Nome/função do parceiro de contacto:.....
Data: .....

**A) Motivo real**

**1**. Quais são as necessidades de formação na empresa?
Clarifique se existe:
- ... um problema concreto quanto à formação/qualificação?
- ... um projecto específico (por exemplo, mudança ao nível da inovação técnica/estrutural, etc.)?

**2.** Se pretender efectuar uma análise das necessidades de formação: Quais são os antecedentes? Que problemas concretos julga conseguir revolver? Porque julga que estas necessidades são importantes? Contextualize a situação relativa a este tópico/assunto na sua/nesta empresa.

**3.** O que deve ser alcançado, quais são os seus objectivos, o que é necessário ser alterado?

**4.** Quais foram as medidas tomadas em relação a este assunto? Em que medida é que foram eficazes?

No sentido de "ouvir activamente", é importante prestar especial atenção (e entender) as informações relativas à situação da empresa, a relação entre o parceiro de contacto e os colaboradores, os colegas de trabalho, a sua motivação, os pontos fortes e fracos e os seus objectivos particulares. Isto é informação contextual importante para a avaliação das pressupostas necessidades.

**B) Situação da empresa**

**5.** Qual a estrutura organizacional da empresa? (organigrama)

**6.** Qual é a política da empresa (missão, visão, princípios)? Quais são os seus objectivos?

**7.** Até ao presente, que grupos profissionais foram recrutados? Que aspectos foram considerados mais importantes/decisivos durante o recrutamento?

**8.** Quais as alterações nas estratégias de recrutamento durante os últimos dois anos/planeadas para o futuro?

**9.** Qual a redução prevista de pessoal?

**10.** Qual o número de pessoas contratadas por ano/no último ano/no próximo ano?

**11.** Até ao presente, identifique factores de sucesso da empresa?

**12.** Qual é o ponto forte da sua empresa? O que podemos fazer melhor?

**13.** Quem é o principal concorrente? O que é que eles fazem melhor?

**14.** Qual é a situação da concorrência, dos clientes e do mercado?

**15.** Quais as reclamações dos clientes ou dos fornecedores?

**16.** Que tipo e qual a frequência das falhas/perturbações?

**17.** Qual o tipo e a dimensão/importância da tecnologia utilizada?

**C) Qualificação-Direcção**

**18.** Existe algum procedimento para avaliar as qualificações, os recursos, as capacidades técnicas, os conhecimentos, as competências que existem actualmente na empresa?

**19.** Quando existem decisões e planos (intenção de inovar) estratégicos e operativos, também considera os aspectos relacionados com as qualificações e as competências? De que forma compreende/avalia a falta de conhecimentos e/ou qualificação que existem ou podem vir a existir?

**20.** Como é que adquire/desenvolve/gera novos conhecimentos, qualificações, competências? E no que se refere à formação contínua (para todos os colaboradores) na sua empresa?

**21.** Existiram outras actividades de formação/educação nos últimos dois anos? E quais foram os assuntos/tópicos? Qual a dimensão das despesas/investimentos?

**22.** Existe, de uma forma geral, a abertura em relação a novas ideias, novos conhecimentos e competências entre os seus colaboradores/colegas?

**23.** Existe um orçamento claramente definido para a formação profissional contínua?

**D) Áreas com necessidades de formação**

**24.** Que qualificações (conhecimentos, capacidades técnicas, competências) são decisivas para o êxito da empresa?

**25.** Nesta altura, quais são as áreas/sectores da empresa que não recebem tratamento/apoio suficiente? Quais as áreas/sectores que sofreram mudanças ultimamente? Quais são as novas áreas/sectores? Quais irão mudar em maior escala? Quais são as supostas consequências em relação às qualificações/competências/formação?

**26.** Que lacunas de qualificação existem neste momento/no futuro (incluindo as "soft skills")? Foram avaliadas?

**27.** Que alterações importantes ocorreram no seu ambiente durante os últimos dois anos/são previstas no futuro?

**28.** Qual a visão e as estratégias para o futuro?

**29.** As novas capacidades técnicas/competências têm/devem ser melhoradas/desenvolvidas na sua empresa?

**30.** Que mudanças técnicas, organizacionais, culturais etc. (em relação a toda a empresa) ocorreram nos últimos dois anos? Existiram quaisquer medidas de formação ou qualificação a acompanhar estas medidas?

**31.** Quais são as mudanças/inovações que foram planeadas (desde o aumento a novos sectores de negócio, reestruturação organizacional, adaptações às condições do mercado, inovações dos produtos, etc.)? As medidas de qualificação/formação foram planeadas/são necessárias? Quais?

**32.** Onde é que sente que existem "pressões/inconvenientes" na empresa neste momento? Onde sente que há pontos fracos? Que problemas observa?

**33.** Existe um sistema de sugestões de melhoria contínua na empresa? Qual é o seu nível de sucesso/utilidade?

**E. Atitudes dos colaboradores/colegas: razões possíveis para a aprendizagem/qualificação**

**34.** Como é que os colaboradores lidam com as exigências no seu local de trabalho? Existem problemas de adaptação? Ultimamente recrutou muitos colaboradores novos?

**35.** Ocorreram quaisquer reclamações por parte dos clientes, fornecedores ou colegas quanto a erros ou falta de qualidade? As reclamações/críticas são dirigidas aos colegas ou a departamentos específicos?

**36.** Os erros, enganos, falhas, pontos fracos etc. indicam lacunas de qualificação?

**37.** Ocorreu alguma mudança significativa no ambiente da empresa que tem de ser dominada (no que diz respeito, por exemplo, a clientes, à concorrência, a alterações tecnológicas ou legais, etc.)? Estas mudanças estão relacionadas com défices de qualificação?

**38.** Ocorreu alguma mudança significativa (técnica, organizacional, cultural) dentro desta empresa nos últimos dois anos? Existe uma intenção ou propensão para mudanças deste tipo (incluindo possíveis expansões das áreas de negócios, inovações dos produtos, etc.)? Esta mudança estaria relacionada com uma redução dos colaboradores? Essas mudanças podem ser geridas no âmbito da estrutura existente ou é necessária formação?

**39.** Planeiam-se/esperam-se reduções ou mudanças no emprego?

**40.** Existe alguma área/departamento/sector, etc. que os funcionários tenham deixado/desejem deixar (para outras áreas ou para sair da empresa)? Qual a frequência habitual de rescisões de contrato de trabalho ou baixas por doença? Poderá isto estar relacionado com défices de qualificação?

**41.** Existem fenómenos de descontentamento, mau ambiente, tensões, conflitos, resistência, etc.? Poderão estes fenómenos estar relacionados com questões de qualificação (por exemplo, não ser capaz de corresponder às expectativas)?

**42.** Os membros da direcção ou os colaboradores exprimem a necessidade de medidas de formação/qualificação? Existem perguntas que estão sempre a ser colocadas? Existe alguma coisa que os directores/colaboradores querem perceber melhor? Os colaboradores fazem perguntas directas/expressam vontade relativa ao desenvolvimento pessoal ou da carreira, interesses nas medidas da formação contínua? Existe alguma ameaça de desqualificação?

**43.** Estas pessoas podem/devem adquirir essas capacidades/qualificações por si próprias? Poderá ser esta uma "vantagem oculta" a uma situação problemática actual?

**44.** Existem reclamações quanto a stress, trabalho em excesso, exigências elevadas, tipos específicos de dificuldades no seu trabalho? Existem indicações de insegurança, impotência,

sentimentos de insuficiência, mágoa, receios quanto ao futuro, etc.? Podem estar relacionadas com questões de qualificação?

Resuma e discuta os fenómenos mais importantes que o levam a assumir que existem necessidades de formação/qualificação. Tente, ainda, identificar exactamente as áreas/sectores/situações cruciais que surgiram durante conversa.

## c) Directrizes para os facilitadores

Facilitator Interno

Pode parecer pouco comum um facilitador interno recolher dados acerca da sua própria empresa já que ele próprio a conhece "por dentro e por fora". Isto depende muito da perspectiva que tem e o que considera relevante.

Sem apoio externo é ainda mais importante utilizar os métodos e as ferramentas fornecidos para assegurar que está ciente e é sensível a todos os aspectos e que não negligencia nada de importante.

Facilitator Externo

O mais importante para um facilitador externo responsável por iniciar uma ANA é, realmente, perceber quais são os problemas, as necessidades e os desejos de uma determinada empresa. Muitas vezes, isto é pouco habitual numa instituição habituada a definir e a planear os programas de formação, em vez de solicitar os serviços de uma empresa para descobrir o que eles precisam em matéria de aprendizagem e formação de capacidades.

Para se saber o que uma empresa realmente precisa e como estabelecer novas capacidades, é necessário conhecer a forma como esta funciona e compreender os processos e procedimentos do dia-a-dia, bem como as condições em que ocorrem. *Consequentemente, é necessário saber analisar as capacidades e saber qual o potencial de aprendizagem que existe dentro da própria empresa, ou seja, é necessário avaliar a aprendizagem no local de trabalho.*

O facilitador externo tem de ir ele próprio à empresa para conhecer e compreender os problemas e os conflitos diários. Naturalmente que isto só é possível com a cooperação próxima dos representantes da PME (e possivelmente, também com os colaboradores, ver "*Situação 2*") e desde que as conversações possam ser realizadas entre dois "*parceiros iguais*" ou pares.

**Material relativo à Situação 1: Definir a situação**

**M2, Mat.1:** Razões para as necessidades de aprendizagem nas empresas – uma lista de verificação "mental".

**M2, Mat.2:** Folha/documentação de factos da empresa (primeiro contacto).

**M2, Mat.3:** Um pequeno questionário: dados básicos da empresa.

**M2, Mat.4:** Guião de entrevista/diálogo (primeiro contacto): identificação das áreas/situações das supostas necessidades de aprendizagem.

## SITUAÇÃO 2: Entrevistas com os colaboradores

### a) Este caso é sobre o quê?

Uma das primeiras decisões a serem tomadas é quem é que vai estar envolvido no processo de avaliação das necessidades de aprendizagem (por exemplo, outros directores, colaboradores, representante dos colaboradores). Isto dependerá da dimensão da empresa, da sua estrutura e da percepção que se tem da mesma (provavelmente adquirida na primeira reunião).

Dependendo dos problemas, pode ser necessário realizarem-se entrevistas individuais, com questões e sobre problemas relacionados com o trabalho; ou problemas que possam estar relacionados com determinadas estruturas, procedimentos ou áreas de trabalho que possam exigir discussões de grupo ou entrevistas.

Seja o que for que se decida num caso especifico, faz todo o sentido incluir uma série de colaboradores e vários níveis hierárquicos da empresa.

**Ter em conta as opiniões e pontos de vista dos colaboradores não é apenas uma medida inteligente: é também uma medida importante para o futuro da empresa. Em empresas em que isto foi feito, os colaboradores estiveram mais do que dispostos a participar nos programas de aprendizagem onde existiu uma ANA sistemática anterior e em que participaram.**

As experiências verificadas nos "Círculos de Qualidade" provaram, mais do que uma vez, que é muito melhor consultar os colaboradores acerca das suas experiências, problemas e opiniões do que perder tempo a especular sobre eles. Se as conversas preliminares foram efectuadas, então o passo lógico seguinte é discutir em conjunto as áreas em que é mais necessária a realização de uma ANA e de que forma algumas necessidades de aprendizagem podem ser alcançadas (ver "Situação 3").

As seguintes directrizes dão informações sobre as diferentes formas de entrevistar os colaboradores e como decidir quais devem ser as consequentes medidas a tomar.

## b) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos

Pode encontrar uma lista dos benefícios que um programa de formação pode ter para os colaboradores – que também pode ser útil como "argumentos" numa discussão.

**M2, Mat. 5: Quais são as vantagens da formação contínua para os colaboradores?**

*→ Podem ser utilizadas como antecedentes argumentativos*

**Vantagens de formação**

- Os colegas podem trabalhar de uma forma menos stressante;
- Diminuição de stress e da responsabilidade excessiva;
- Melhor funcionamento com inovações técnicas e organizacionais;
- Actualização de capacidades, conhecimentos, competências;
- Reduz a probabilidade de perda de emprego;
- Melhora a empregabilidade independente do funcionário/empregador actual;
- Aumenta as hipóteses de trabalhar mais interessante e exigente (e talvez até melhor pago);
- Resolve muitos problemas na empresa que, à primeira vista, não parecem estar relacionado com questões de formação ou qualificação;
- A formação/ qualificação é a chave para atingir um maior grau de satisfação no trabalho, desenvolvimento pessoal e vocacional e empregabilidade futura!

Outros materiais/ferramentas/instrumentos:

### Entrevistas com os colaboradores:

***Entrevistas individuais*** *com membros dos recursos humanos e do departamento de pessoal* (por exemplo, o representante dos trabalhadores) sobre os seus pontos de vista no que se refere às necessidades de formação/aprendizagem na empresa (directriz).

**M2, Mat. 6: Entrevistas individuais com os colaboradores: as suas perspectivas em relação às necessidades de formação/aprendizagem na empresa.**

**Sugestão para a introdução**:

Hoje em dia, para as empresas, principalmente para as PMEs, é uma questão de sobrevivência económica tornar as medidas de formação e qualificação disponíveis aos seus funcionários a todos os níveis. Para o fazer, consideramos que o acesso às necessidades de formação, qualificação, medidas de formação contínua são um requisito prévio. A sua opinião sobre estes assuntos é importante.

**Perguntas:**

1. Perguntas mais gerais: no que se refere aos indivíduos, a determinados grupos, aos departamentos/divisões etc. desta empresa, tem a sensação de que em alguns casos ou locais as tarefas poderiam ser mais bem feitas/mais eficazes se existisse apoio em

termos de medidas de formação/qualificação?

2. Sente que existem perturbações nos processos de trabalho com alguma frequência? O que julga que deve ser alterado para as evitar?
3. O que pode/deve funcionar melhor ou pode/deve ser melhorado?
4. Existem reclamações por parte dos clientes quanto à qualidade dos produtos/serviços, entrega, horários, tratamento de pedidos/comissões etc.?
5. Acredita que todos os colegas estão completamente capacitados para gerir todos?
6. Existe boa comunicação entre colegas e departamentos/sectores/áreas de trabalho?
7. Na sua opinião, o que é que a Direcção poderia fazer de modo diferente?
8. Deve mudar-se alguma coisa no que se refere à gestão do pessoal?
9. Existem medidas preparatórias caso surjam futuras mudanças técnicas, organizacionais, processuais, etc.? Acha que há alguma coisa que deva ser alterada relativamente a isso?
10. Quais foram as mudanças que se verificaram ultimamente na empresa? Acha que foi suficientemente informado/preparado para essas mudanças?
11. Ocorrem muitos erros, enganos, falhas ou há muita procura de solução, reparação, etc.?
12. Acha que a empresa/departamentos etc. reagem às mudanças de ambiente a seu devido tempo?
13. Em geral: acha que a maioria dos colegas/colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que têm, com o ambiente da empresa? Ou queixam-se de stress, insegurança, tensões, falta de relações sociais, solidariedade, etc.?
14. Há algum colega/colaborador que se sente sobrecarregado com trabalho? Acha que esta impressão é um impressão objectiva? Qual é a sua impressão sobre o assunto?
15. Acha que a maioria dos colegas/colaboradores desta empresa aumentam/diminuem as suas hipóteses de "empregabilidade" enquanto estiverem nesta empresa?
16. Qual é a sua opinião pessoal: gostaria de melhorar a sua situação laboral? De que medidas de formação/qualificação gostaria de beneficiar?

→ **Recomendação**:
Resuma as áreas/campos mais importantes que digam respeito à formação/qualificação que se tornem visíveis no final da entrevista. Discutam-nos.

**M2, Mat. 7: Entrevistas individuais com membros do departamento de recursos humanos e do departamento de pessoal acerca das necessidades específicas de qualificação/aprendizagem relacionadas com as exigências criticas do trabalho (linhas orientadores do questionário).**

**Sugestão para a introdução:**
Faça referência ao contexto e aos objectivos desta conversa. Estas conversas individuais constituem uma parte importante da *"Análise das Necessidades de Formação*"!

**Perguntas:**

1. Qual é a sua função exacta nesta empresa? Qual é a sua importância? Quais são os passos precedentes e quais os passos que se seguem?
2. Quais são as suas obrigações e qual é a principal característica do que está a fazer?
3. Qual é a maior dificuldade? E a que é que tem de dar mais atenção?
4. Na sua opinião, quais são as causas?
5. Na sua perspectiva, o que é que exactamente corre mal/não funciona? Descreva os problemas.
6. Existem problemas quanto à cooperação? Se sim: quais?
7. Na sua perspectiva, o que deve ser alterado/melhorado?
8. O que impede ou agrava as alterações/melhorias?
9. Quem é que teria de fazer alguma coisa diferente?
10. O que é tentou fazer até agora para ajudar a resolver o(s) problema(s)?
11. O que o impede de o fazer? O que falta?

12. O que é que poderia fazer para contribuir para a resolução do(s) problema(s)? O que pode/deve fazer de uma forma diferente? O que é que gostaria de fazer de modo diferente/o que teria de ser capaz de fazer?
13. Que apoio da direcção necessitaria para poder resolver os seus problemas?

**Esta entrevista poderá ser realizada numa versão "reduzida", colocando apenas as perguntas 1, 3, 7, 11 e 12.**

→ Recomenda-se que, nesta altura, continue com o instrumento, que enfatiza a análise das necessidades subjectivas relacionadas com as pessoas.

### M2, Mat. 8: Discussão em grupo para identificar as áreas problemáticas onde se inferem necessidades de formação/aprendizagem (linhas orientadoras do questionário).

Este instrumento pretende orientar os diferentes grupos de modo a abordar a existência ou não das situações/áreas/campos essenciais onde se pode supor que existam necessidades de formação. Ajuda também incluir as experiências dos colegas. Estas oferecem uma certa comparação com as conversas preliminares com a direcção (caso tenham ocorrido).

**Sugestão processual:**

Em primeiro lugar, apresente os seguintes dados (gráfico, quadro).

**Como é que surgem as necessidades de aprendizagem?**

**A. Na empresa, provocadas por:**

- Problemas reais (por exemplo: diminuição do volume de vendas, insatisfação dos clientes, falhas na qualidade, diminuição do poder de inovar, mau ambiente na empresa/departamento, conflitos entre colegas, problemas na equipa);
- Definição de objectivos, mudanças, desenvolvimentos, planos (técnicos, organizacionais, de produtos, esforços/conquistas, investimentos e inovações, também todas as alterações estratégicas e culturais);
- Mudanças no ambiente da empresa em reacção ao trabalho com, por exemplo, o mercado e a sociedade;
- Necessidades de recrutamento a todos os níveis ou de novas definições das funções laborais.

**B. No que se refere aos colaboradores/colegas:**

- Novos colaboradores/colegas que entram na empresa ou quando os colaboradores/colegas assumem novas funções;
- Sentimento/vontade individual de melhorar o próprio desempenho ou de estar sobrecarregado;
- Avaliações das qualificações/potencial dos indivíduos ou grupos por parte da empresa;
- Necessidades e motivação dos indivíduos e dos grupos para aprender e evoluir.

De seguida, dê início à discussão em grupo e ao círculo de perguntas utilizando cartões de moderação (ver pontos 1 a 4):
**1.** Quais destes pontos/razões podem ser encontrados na sua empresa? (respostas individuais de todos os membros do grupo apontadas nos cartões).
**2.** Selecção de cartões, identificação de grupos problemáticos.
**3.** Discussão dos grupos problemáticos. Amostra de perspectivas diferentes: O que deve ser feito de modo diferente? Porque é que isso não acontece? O que é que cada indivíduo pode/deve fazer de modo diferente?
**4.** Quais são as necessidades de formação/qualificação que se tornam visíveis e em relação a quem?

*Discussão em grupo* acerca da ANA para áreas de trabalho específicas e críticas (guião).

**M2, Mat. 9: Discussão em grupo para identificar as áreas/situações especificas e cruciais de trabalho em que se baseiam as necessidades de aprendizagem (linhas orientadoras do questionário).**

**Condição prévia:**
Conversa inicial com a direcção da empresa sobre este assunto.

**Participantes:**
Colegas, e se for o caso, incluir o representante sindical.

**Sugestão para a introdução:**
Apresentação dos resultados da conversa inicial quanto às suposições acerca dos campos/áreas/situações essenciais, preocupações estratégicas, necessidades de formação.

**Tópicos para a discussão em grupo:**

1. Qual é a sua estimativa/opinião quanto à relevância destes problemas/objectivos? Qual é a sua percepção da situação? Que outros campos/áreas/situações relevantes, talvez ainda mais importantes, possam ser adicionados?
2. O que é que corre mal exactamente, qual é exactamente o problema?
3. O que deve funcionar de modo diferente? Quem é que poderia ter feito de forma diferente?
4. O que dificulta/torna estas mudanças difíceis?
5. Que necessidades de qualificação/formação são visíveis? Em relação a quem?

## Avaliação e negociação:

**M2, Mat. 10: Avaliação das necessidades de qualificação/formação (formulário).**

→ Formulário para amostragem de estimativas/julgamentos de todas as pessoas e grupos envolvidos em conversas que ocorreram acerca do tópico *(incluindo facilitadores internos e/ou externos!).*

Faça a diferenciação das pessoas, grupos, níveis, hierarquias etc. o mais clara e distintamente possível!

| **Empresa:**<br>**Data:** | | |
|---|---|---|
| **Pessoa/grupo 1** | **Problema** | |
| | **Causa** | |
| | **Vontade de mudança** | |
| | **Necessidade de formação** | |
| **Pessoa/grupo 2** | **Problema** | |
| | **Causa** | |
| | **Vontade de mudança** | |
| | **Necessidade de formação** | |
| **Pessoa/grupo 3** | **Problema** | |
| | **Causa** | |
| | **Vontade de mudança** | |
| | **Necessidade de formação** | |
| **Etc.** | **Problema** | |
| | **Causa** | |
| | **Vontade de mudança** | |
| | **Necessidade de formação** | |

Comparação e apresentação *de várias perspectivas*, negociação da ANA *e* prioridades no grupo.

**M2, Mat. 11: Comparação e apresentação de várias perspectivas, negociação da ANA e definição de prioridades.**

**1. Formulário:**

| | Direcção/ facilitador interno | Responsável dos RH | Facilitador externo | Resultado da negociação | Prioridade |
|---|---|---|---|---|---|
| **Problema N.º 1** | | | | | |
| **Solução sugerida** | | | | | |
| **Necessidade de qualificação e formação** | | | | | |
| **Problema N.º 2** | | | | | |
| **Solução sugerida** | | | | | |
| **Necessidade de qualificação e formação** | | | | | |
| **Problema N.º 3** | | | | | |
| **Solução sugerida** | | | | | |
| **Necessidade de qualificação e formação** | | | | | |

**2. Sugestão de procedimento:**

Depois de ter avaliado as necessidades de formação/aprendizagem, preencha sistematicamente o formulário anterior.

Recomendamos que apresente primeiro os resultados à direcção, e só depois a todos os colaboradores que foi incluindo na avaliação.

Após esta apresentação é bastante útil ter uma ***discussão em grupo*** (moderada pelo *facilitador interno*). Recomenda-se a formação de grupos heterogéneos e de pequena dimensão envolvendo para o efeito os responsáveis das unidades de negócio.

Devem ser discutidas as seguintes questões:

1. Todas as pessoas percebem correctamente os resultados e as opiniões apresentados? Estes resultados representam a perspectiva das pessoas envolvidas? Alguma coisa tem de ser corrigida, mudada, etc.?
2. Na vossa opinião, qual é a aplicabilidade das sugestões apresentadas?

Em caso de pontos de vistas diferentes entre a direcção e os colaboradores:

3. Se certos problemas foram apenas mencionados por um grupo ou facção: isto quer dizer que estes problemas não existem para as outras facções ou grupos? Ou quer dizer que são vistos de maneira diferente? Como é que seria a perspectiva ou percepção comum?
4. Apresentam-se diferentes sugestões de solução. Os diferentes grupos podem substanciar e discutir as suas sugestões? Como é que seria a perspectiva ou percepção comum?
5. Quais são as consequências que surgem de cada ponto de vista relativas às necessidades de formação/aprendizagem? Existe uma hipótese de se conseguir uma perspectiva comum?

Definição e Negociação de Prioridades:

6. Que problemas são considerados mais urgentes, quais os que podem esperar? (discussão).
7. Definir prioridades ao atribuir a pontuação às sugestões.
8. Se decidir convidar um promotor de formação/facilitador externo: para que necessidades de formação/aprendizagem é que se devem desenvolver medidas de formação?

Avaliar os programas de formação de catálogo: comparar programas de formação de catálogo – sugere-se uma avaliação dos programas de formação externos (oferta formativa dos prestadores de formação).

**M2, Mat. 12: Lista de verificação para a avaliação de programas de formação (fornecido por um promotor de formação externo).**

**Requisitos relativos às ofertas de formação externas**

- Os formadores/facilitadores são qualificados e estão capacitados para trabalhar com adultos?
- Têm alguma experiência de trabalho com participantes que não estão habituados a aprender?
- Relacionam-se metodologicamente ao nível do desenvolvimento e da aprendizagem reais de cada indivíduo?
- Têm disponibilidade para participarem numa reunião de preparação?
- O conceito envolve fases de aprendizagem (como, por exemplo, avaliação e reflexão preparatórias/pedagógicas e de aprendizagem)?
- Quanto aos objectivos da aprendizagem: estão orientados para as competências? Baseiam-se principalmente na absorção de informações/conhecimento ou das competências relevantes para o trabalho?
- O seminário/workshop permite que sejam apresentados os problemas específicos dos participantes?
- De que forma estes problemas são abordados e tratados no decurso do seminário/workshop?
- Existe uma noção de metodologia orientada para a prática e para a experiência?
- Existe lugar para a aprendizagem exploratória?
- Existe lugar para as experiências e processos de aprendizagem individuais? É-lhes dada especial atenção e (como) são apoiadas?
- Relativamente à aprendizagem "fora do trabalho": E quanto à transferência para a empresa das capacidades/conhecimentos adquiridos fora da mesma para o local de trabalho/situação? Esta transferência é planeada e preparada na formação (por exemplo, simulações)?
- Os formadores estão receptivos a desenvolvimentos inesperados, a perguntas que surgem ao longo do processo, estão preparados para receber críticas?
- Há uma avaliação para garantir e controlar os resultados da aprendizagem? Existe espaço suficiente para a reflexão?
- A oferta inclui apoio para a transferência das capacidades/conhecimentos apreendidos fora da empresa para dentro da mesma?
- A oferta inclui um enquadramento de custos razoável?

→ Complemente este catálogo com os seus julgamentos e experiências!

De seguida, apresentamos algumas orientações referentes aos conteúdos e à metodologia para facilitadores internos e externos:

## c) Directrizes para os facilitadores

| |
|---|
| Facilitadores Internos e Externos<br><br>**Metodologia** |

Nas pequenas empresas é relativamente fácil envolver todos os colaboradores na entrevista, caso necessário. Isto só é possível quando as conversas iniciais com a direcção cobriram um grande leque de campos de formação.

Fazer entrevistas a todos os colaboradores também pode ajudar a chegar ao cerne da questão quando as conversas anteriores (com a direcção) não foram bem sucedidas para se chegar a um diagnóstico exacto. Também pode ser que a direcção esteja interessada em ouvir o que os colaboradores têm a dizer.

Noutros casos, normalmente numa PME com dez ou mais colaboradores, não é prático entrevistar todas as pessoas:

- Escolhe-se o método de discussão em grupo, que poupa tempo, mas é menos eficaz na recolha das declarações individuais ou;
- Seleccionam-se determinados membros entre os colaboradores. Os critérios de escolha estão correlacionados com as áreas problemáticas identificadas nas conversas iniciais com a direcção. Primeiro deve-se falar com os colaboradores que trabalham nessas áreas já que são eles que estão mais envolvidos e, provavelmente, mais informados sobre o que está errado. Mesmo que se chegue à conclusão de que estas áreas não são assim tão problemáticas, pode-se ter a noção do que se passa e com quem é que se deve falar a partir daí.

Caso exista um representante dos trabalhadores na empresa, este/esta deve definitivamente ser incluído nas discussões.

Tendo em conta os resultados consequentes às conversas e às avaliações iniciais, uma empresa pode não ter a certeza se as suas necessidades de aprendizagem também podem ser satisfeitas através de programas de formação de catálogo oferecidos pelos prestadores de formação, ou através de um facilitador externo, ou de uma entidade formativa que desenvolva programas à medida. Para tomar esta decisão, pode ser útil usar uma lista de verificação com o objectivo de avaliar os programas de formação de catálogo ver *M2, Mat.12 acima.*

**M2, Mat.5:** Quais são as vantagens da formação profissional contínua para os colaboradores?

**M2, Mat.6:** Entrevistas individuais com os colaboradores: as suas perspectivas em relação às necessidades de formação/aprendizagem na empresa.

**M2, Mat.7:** Entrevistas individuais com membros do departamento de recursos humanos e do departamento de pessoal acerca das necessidades específicas de qualificação/aprendizagem relacionadas com as próprias exigências criticas do trabalho (linhas orientadoras do questionário).

**M2, Mat.8:** Discussão em grupo para identificar as áreas problemáticas onde se inferem necessidades de formação/aprendizagem (linhas orientadoras do questionário).

**M2, Mat.9:** Discussão em grupo para identificar as áreas/situações especificas e cruciais de trabalho em que se baseiam as necessidades de aprendizagem (linhas orientadoras do questionário).

**<u>Material para a avaliação das necessidades de formação/aprendizagem e para negociar os resultados</u>**

**M2, Mat.10:** Avaliação das necessidades de qualificação/formação (formulário).

**M2, Mat.11:** Comparação e apresentação de várias perspectivas, negociação da ANA e definição de prioridades.

**<u>Avaliação dos programas de formação de catálogo padrão</u>**

**M2, Mat.12:** Lista de verificação para a avaliação de programas de formação (fornecido por um promotor de formação externo).

## SITUAÇÃO 3: Análise das Necessidades de Aprendizagem para necessidades específicas/áreas problemáticas

### a) Este caso é sobre o quê?

Se, após as conversas iniciais, conseguir clarificar quais as qualificações que são de facto necessárias: ou essas necessidades são bastante claras desde o início, ou chegou a altura de efectuar uma ANA mais pormenorizada e aprofundada.

**A ANA desenvolvida é a pré-condição para definir um programa de formação orientado para os objectivos e requisitos de aprendizagem, eficiente, individual e flexível. Este género de ANA reflecte *pormenorizadamente* os requisitos de qualificação exactos da empresa em questão.**

Particularmente relevante para a ANA é diferenciar e tornar clara a perspectiva a partir da qual se estão a operar as diferentes abordagens da ANA.
A seguir estão especificadas as directrizes para os facilitadores referentes aos métodos que podem ser utilizados e a partir de que ângulo os problemas podem ser abordados.

### b) Directrizes para os facilitadores

Facilitador interno e externo

**Conteúdos e Métodos**

Existem duas formas de abordar a questão de quais as necessidades de uma empresa:

- **Através dos processos de trabalho**: observar quais os *trabalhos específicos que estão em causa* e *como é que estes trabalhos são realizados*. Quais são as qualificações em falta, o que é necessário, o que fica visível?
- **Abordagem orientada para as pessoas**: observar as pessoas envolvidas, *a forma como trabalham* e considerar o seu *desenvolvimento individual*. O que precisam de aprender e o que querem aprender? Isto significa *concentrarmo-nos nas pessoas* em vez de no processo de trabalho.

A primeira abordagem – **através do processo de trabalho** – parece ser, provavelmente, mais interessante e relevante para a direcção. Serão os meus colaboradores capazes de executar o trabalho? O que precisam de aprender para serem capazes de trabalhar de forma mais eficiente e segura e para serem mais criativos, etc.?

A prioridade máxima reside nos requisitos do trabalho. Formar, neste sentido, significa qualificar as pessoas para se adaptarem melhor aos requisitos do trabalho (ou ao trabalho como o "meio" para o desenvolvimento). As pessoas transformam-se em "meios para se atingir um fim".

A outra abordagem "**orientada para as pessoas**" altera a perspectiva e foca a questão: o que é que o indivíduo, enquanto membro do grupo de colaboradores, quer e tem de aprender, que novas capacidades é que quer adquirir? Começa na actual fase de desenvolvimento e tem em vista o desenvolvimento futuro.
O processo de trabalho não é o ponto central, mas um importante aspecto da situação actual. O ponto fulcral é o indivíduo e a sua biografia: o que é que esse indivíduo precisa de aprender para evoluir?

Por esta razão é importante ver também as necessidades de aprendizagem do ponto de vista dos colaboradores, em vez de se considerar apenas a perspectiva da direcção, de modo a evitar resultados que tendem a favorecer ajustes apenas de um lado. Pode-se perguntar o que é que uma abordagem individual tem a ver com uma abordagem económica... A resposta é que as empresas, objectivamente, não só são locais de trabalho, mas também locais de desenvolvimento e crescimento pessoal. No final, uma empresa lucra mais se tiver a colaborar consigo indivíduos que estejam satisfeitos com os seus trabalhos e que têm a oportunidade de serem criativos.

Na nossa opinião, ambas as perspectivas são justificadas e necessárias. Um programa de aprendizagem deve ter em consideração e combinar ambas. Isto deve ser o resultado de uma negociação, que seja, de um verdadeiro *diálogo*.

**Um programa de aprendizagem que se adapta às PMEs:**
- **Tem de considerar os vários aspectos do *processo de trabalho* e**
- **Não pode esquecer-se de examinar o que acontece a nível individual, orientado para o indivíduo, para poder julgar onde é que a pessoa pode preencher os requisitos e onde não pode.**

**Desta forma, não só se tem em conta o processo de trabalho, mas também o perfil de qualificação individual. Esta é considerada uma abordagem subjectiva e orientada para o indivíduo.**

**No que diz respeito aos *métodos* utilizados, isto significa que:**

O perfil individual é muito mais difícil de avaliar do que os requisitos do trabalho. De modo a avaliar as capacidades pessoais, recomenda-se muitas vezes os métodos de observação: são considerados mais objectivos do que as técnicas de entrevista, mas são limitados aos dados visíveis. De uma forma geral, não se consegue ver o que uma pessoa é capaz de fazer, apenas e vê os resultados do seu comportamento. Por isso, os métodos de observação são normalmente complementados com questionários e estes consistem em guiões de diálogos e de auto-avaliação.

*Estas auto-avaliações não são necessariamente fidedignas para desenvolver programas de aprendizagem. As pessoas tendem a julgar-se a si próprias diferentemente da forma como os outros o vêem e, por vezes, são influenciadas por outros motivos. Se o facilitador ficar com a impressão de que a auto-avaliação está a levar a uma imagem falsa, pode ser aconselhável incluir uma avaliação de outras pessoas* (não é muito surpreendente que os directores vejam as suas próprias necessidades de formação/aprendizagem de forma diferente das dos seus colaboradores).

*Isto explica a **abordagem da ANA** que funciona **a partir do comportamento individual**.* De que forma é que uma pessoa se comporta numa situação específica e que capacidades, qualificações, competências é que essa pessoa ou os outros que o observam reconhecem estarem visíveis e disponíveis ou em falta? Mais uma vez, isto está associado à forma como nos vemos a nós próprios e à forma como somos vistos pelos outros. A forma como nos vemos a nós próprios está associada à forma como gostaríamos de ser e à nossa percepção ou suposições que temos falhas.

**Se um colaborador é inseguro ou tem falta de confiança, então faz sentido abordar o problema desta forma. Também pode ser útil perguntar a um colega se ele considera – e julga – um determinado comportamento da mesma maneira – e descobrir que mais é que ele consegue observar.**

É necessária uma **abordagem diferente** à ANA quando se trata do **desenvolvimento pessoal e das necessidades de aprendizagem individuais**. Para qualquer uma delas é necessário definirem-se objectivos de trabalho (isto é, um cargo ou trabalho específico numa empresa) ou tipos de objectivos orientados para o comportamento (isto é, algo que uma pessoa quer saber, aprender, ou uma capacidade ou qualificação especifica).

**Quanto mais uma pessoa tem consciência do tipo de objectivos que devem ser alcançados, mais fácil é aplicar determinados passos da ANA que podem ser orientados para o trabalho ou para o comportamento.**

Tal como se pode ver nas ferramentas para a "*Situação 2*", baseiam-se grandemente na auto-avaliação e na observação externa. Na maioria dos casos, a abordagem orientada para o trabalho é mais comum, mas algumas ferramentas também incluem aspectos relacionados com o indivíduo (com base no comportamento). Isto deve-se ao aspecto exploratório das conversações nas fases de contacto inicial. Por esta razão, algumas ferramentas incluem a recomendação de utilização de mais ferramentas orientadas para o comportamento para aprofundar ainda mais o diagnóstico (ferramentas da "*Situação 3*").

Tal como descrito anteriormente, na "*Situação 3*" estamos agora a tratar dos requisitos de formação específicos. Por esta razão, existe um conjunto extenso de ferramentas e directrizes que podem ser seleccionadas de acordo com a situação com que estamos a lidar.

**Neste caso, é bastante importante decidir qual o aspecto que tem prioridade – a abordagem orientada para o trabalho ou a abordagem para o indivíduo (comportamental).**

Por esta razão, as ferramentas estão divididas de acordo com estes diferentes aspectos:

## c) Material – visão geral e ferramentas/instrumentos

Análise diferenciada de várias situações de necessidades de formação/aprendizagem: um "pacote de ferramentas".

**Material/ferramentas orientadas para o trabalho/função:**

**M2, Mat. 13: Entrevistas individuais com pessoal qualificado para avaliar as necessidades de aprendizagem relacionadas com o processo de trabalho/requisitos da função/adaptações técnicas.**

Empresa:……
Data:…….
Local de trabalho/tarefa ou requisito para a mudança:.....

| | |
|---|---|
| Descrição exacta do procedimento ideal: | |
| Que ferramentas/meios são utilizados: | |
| O que é que tem de ser encorajado, que informações/pré-requisitos são necessários (serão mesmo necessários)? | |
| Com quem é necessário estabelecer uma cooperação directa? | |

| | |
|---|---|
| Que decisões são/serão cumpridas? | |
| Que dificuldades têm de ser ultrapassadas? | |
| O que é que não é feito de forma correcta no local de trabalho/nesta situação? | |
| O que pode acontecer, mas deve ser evitado? | |
| O que é especificamente exigente/desgastante | |
| Que expectativas (de quem?) é que vão ser/terão de ser satisfeitas? | |
| Quais são os desafios/exigências deste trabalho? (Quais as que surgirão?) | 1. |
| | 2. |
| | 3. |
| Que requisitos estão associados a este local de trabalho/função/esta inovação (virão a estar associados)? | |
| a. Profissionais (competências, conhecimentos, capacidades técnicas, valores, atitudes)? | |
| b. Metodológicos (competências senso-motoras, memorização, estruturação, auto-organização)? | |
| c. Pessoais (percepção, conhecimento, capacidade de pensar, realização de vontades próprias, auto-regulação)? | |
| d. Sociais (comunicação, empatia, equilíbrio de conflitos)? | |

**M2, Mat. 14: Avaliação das necessidades de formação/aprendizagem para um novo projecto de equipa – linhas orientadoras para a discussão em grupo.**

→ Este procedimento permite aceder às necessidades de formação/aprendizagem sempre que novos requisitos, mudanças, inovações (técnicas, organizacionais, administrativas, de marketing, etc.) têm de ser implementadas.

**Questões a serem moderadas/ debatidas:**

1. Quais são (serão...) as áreas de responsabilidade deste trabalho/função?
2. Que trabalhos/procedimentos é que estas áreas de responsabilidade contêm (conterão)?
3. O que deve (será) mudado comparando com a situação actual?
4. O que é que temos de saber e fazer para conseguir isso?
5. Em que áreas é que estamos mais inseguros, onde é que precisamos de mais apoio?

(adicionar exemplos)

Avaliação das necessidades de aprendizagem individuais em relação às novas responsabilidades do trabalho (*auto-avaliação*, lista de verificação com perguntas).

**M2, Mat. 15: Avaliação das necessidades de aprendizagem individuais em ligação com as responsabilidades do novo trabalho (auto-avaliação, linhas orientadoras do questionário).**

Nome:.....
Trabalho/função/responsabilidade actual: .....
Novo trabalho/função/responsabilidade:.....

| | |
|---|---|
| Que trabalhos/funções/responsabilidades estarão presentes nos novos trabalhos/ funções/responsabilidades? (especifique também os que são novos para si!) | |
| Como é que tem de proceder no que se refere às novas etapas/procedimentos? (seja tão detalhado quanto possível) | |

| | |
|---|---|
| Quanto aos novos trabalhos/funções, etc., a que é que tem de prestar atenção, com o que é que tem de ter cuidado, evitar. O que é que *não* pode acontecer? | |
| Em relação a quê ou onde é que se sente inseguro? Onde é que sente ansiedades, lacunas? (seja tão detalhado e sincero quanto possível) | |
| Existem situações em que não sabe o que decidir? | |
| O que é que gostaria de saber ou perceber melhor? Que dúvidas tem? | |
| O que é que gostaria de experimentar/treinar mais intensivamente? | |
| Existe alguma coisa em relação à qual gostaria de ter mais informações/instruções? | |

**M2, Mat. 16: Círculo de Qualidade para avaliar as necessidades de melhoria.**

Um guia de moderação e folha de documentação para a avaliação das exigências de trabalho/funções actuais e das exigências esperadas no caso de mudanças:
... em relação à tarefa/trabalho/exigência: .....
... área de responsabilidade: .....
Data do Círculo de Qualidade: .....
Participantes: .....

| | |
|---|---|
| Ao efectuar este trabalho/ tarefa… o que mudou mais recentemente? O que irá ou deve mudar? | |
| Que problemas/falhas etc. ocorreram/foram verificadas mais recentemente? Que problemas/falhas, etc. espera encontrar no futuro? | |
| É possível definir razões/causas para estes problemas? Quais? Porque é que ocorreram? Porque é que podem voltar a ocorrer? | |
| Que medidas técnicas/organizacionais podiam ajudar a evitar que isto volte a acontecer? O que é que tem de ser feito de modo diferente? O que pretende fazer concretamente? | |
| O que é que teria de saber ou fazer melhor? | |

**M2, Mat. 17: Avaliação das necessidades de aprendizagem individuais actuais (incluindo a alteração do perfil de trabalho) com membros do departamento de recursos humanos e do departamento de pessoal (auto-avaliação: questionário, entrevistas individuais).**

Este formulário deve ser utilizado como uma linha de orientação para uma entrevista. Seja qual for o caso, deve existir concordância em relação aos resultados que são aqui apontados.

Nome:.....
Empresa: .....
Data:.....
Trabalho/função/área de trabalho e responsabilidade:.....

| | |
|---|---|
| Quais são os requisitos/exigências especiais deste trabalho/função? | |
| Neste lugar, eu sou realmente capaz de fazer o quê? | |
| Quais são o(s) meu(s) ponto(s) fraco(s)? | |
| Estou preocupado com o quê? Dúvidas, receios, etc.? | |
| Os meus erros? | |
| Que lacunas de qualidade ocorrem? | |
| O que é que eu consigo tratar “mais ao menos”/“mal”? | |
| Não estou satisfeito comigo próprio em relação a quê? | |

| | | |
|---|---|---|
| No que se refere aos procedimentos, estou insatisfeito com o quê? | | |
| O que é que eu gostaria de mudar/melhorar? | | |
| Que competências/ conhecimentos ajudariam?<br>O que é que eu deveria saber fazer melhor? | | |
| Pessoalmente, o que é que eu gostaria de aprender? | | |
| Onde é que eu gostaria de sentir um maior desafio? | | |
| Quais são as necessidades de aprendizagem de que me apercebo em relação a outras pessoas? | Em relação a quem? | Quais? |
| O que é que *eu* gostaria de aprender? | Profissionalmente | |
| | Metodologicamente | |
| | A nível pessoal | |
| | A nível social | |

**M2, Mat. 18: Avaliação das necessidades de formação/aprendizagem actuais de um colaborador ou de uma equipa específica envolvidos num projecto com um superior ou com colegas (avaliação pelos outros)**.

Questionário para a avaliação por outros e também uma linha de orientação para observação das acções de trabalho.

Empresa: .....
Sector/área: .....
Local de trabalho/função/tarefa: .....
Avaliador 1:.....
Avaliador 2:.....

| | | |
|---|---|---|
| Quais são as exigências especiais deste local de trabalho? | | |
| Em relação a este trabalho, qual é o especial ponto forte da pessoa/equipa que o faz? | | |
| Que erros/pontos fracos surgem repetidamente? | | |
| Que lacunas de qualidade ocorrem? | | |
| Que requisitos não são satisfeitos ou não são totalmente satisfeitos? | | |
| Onde surgem as inseguranças? Quais são os sinais de trabalho em excesso? | | |
| O que é que está a ser evitado, não é feito, é esquecido? | | |
| Existem perguntas que são colocadas repetidamente por esta pessoa/equipa? | | |
| Conflitos/reclamações frequentes? | | |
| Em resumo: Na minha opinião, quais são as necessidades de aprendizagem/formação que se evidenciam? | Profissionais | |
| | Metodológicas | |
| | Pessoais | |
| | Sociais | |

**Material/ferramentas orientadas para o desenvolvimento pessoal:**

Ferramentas para avaliar o seu próprio comportamento no trabalho (*auto-avaliação*).

**M2, Mat. 19: Ferramentas para avaliar o próprio comportamento no trabalho (Auto-avaliação).**

→ Esta ferramenta pode ser utilizada para analisar conflitos e tensões pessoais no trabalho.

Nome:.....
Data:.....

| | | |
|---|---|---|
| De que forma é que preparo um novo trabalho/tarefa? | | |
| O que é que faço quando termino o meu trabalho/tarefa? | | |
| Como é que me comporto em relação aos clientes? | | |
| Qual é a minha atitude no processo de tomada de decisão? Como é que me comporto em casos de imponderabilidades? | | |
| Como é que me comporto quando surgem dificuldades, perturbações inesperadas ou quando dou conta de um problema? | | |
| Que erros é que cometo (mais frequentemente/regularmente)? | | |
| Sou capaz de reconhecer os meus erros, dificuldades, limites por mim mesmo? Quais são as consequências? | | |
| Como é que giro situações em que é necessário fazer várias coisas ao mesmo tempo? Como é que organizo o meu trabalho? Como é que lido com o tempo (prazos)? | | |
| Como é que reajo quando os colegas apontam erros que cometo? Aceito as correcções dos outros, como? | | |
| Como é que utilizo os conselhos ou a ajuda dos outros? Como é que reajo quando outros precisam de ajuda ou apoio? | | |
| Como é que me comporto em caso de conflitos? | | |
| Como é que tento obter informações dos colegas? Como é que processo as informações? | | |
| Como me comporto numa situação de gestão por objectivos/orientação para o lucro? | | |
| Como é que utilizo as minhas qualidades profissionais? | | |
| Como é que utilizo os meios escritos ou outros meios de apoio? | | |
| Como é que apresento os resultados do meu trabalho? Como é que encaro as questões que surgem no processo de trabalho? | | |
| (No caso de funções de direcção) Como é que cuido das minhas funções de liderança? Como é trato os meus subordinados? | | |
| Quanto às minhas próprias atitudes e comportamentos no trabalho, o que deveria ser diferente? | | |
| O que é que tenho de aprender? | Profissionalmente | |
| | Metodologicamente | |
| | A nível pessoal | |
| | A nível social | |

**M2, Mat. 20: Avaliação do comportamento do colaborador no trabalho por um superior/colega.**

→ Esta ferramenta também pode ser utilizada em ligação com a avaliação de desempenho dos colaboradores (por exemplo, num período de experiência). Também pode ser utilizada para a preparação de comunicações relacionadas com conflitos.
Pode ser combinada com a ferramenta M2, Mat. 19.

Nome do colaborador:
Nome do avaliador:.....
Data:.....

| | | |
|---|---|---|
| Como é que o colaborador aborda o novo trabalho/tarefa? Como é que se prepara? E em relação às outras tarefas para as quais tem de se preparar? | | |
| O que é que ele faz quando termina o seu trabalho/tarefa? | | |
| Como é que ele lida com os clientes? Como é que considera as suas vontades? | | |
| Como é que se comporta em situações em que é preciso tomar decisões/em que ocorrem dificuldades, problemas/imponderabilidades inesperadas? | | |
| Que erros é que ocorrem (mais frequentemente/regularmente)? | | |
| É capaz de reconhecer os seus erros, dificuldades, limites por si próprio? Quais são as consequências? | | |
| Como é que gere situações em que é necessário fazer várias coisas ao mesmo tempo? Como é que organiza o seu trabalho? Como é que lida com o tempo (prazos)? | | |
| Como é que reage quando os colegas apontam erros que comete? Aceita as correcções dos outros, como? | | |
| Como é que utiliza os conselhos ou a ajuda dos outros? Como é que reage quando outros precisam de apoio? | | |
| Existem conflitos (sociais) em que ele tem tendência para se envolver (regularmente), quais? Qual é o seu comportamento nesses casos? | | |
| Como é que ele tenta obter informações dos colegas? Como é que processa as informações? | | |
| Como se comporta numa situação de gestão por objectivos/orientação para o lucro? | | |
| Como é que utiliza as suas qualidades profissionais? | | |
| Como é que utiliza os meios escritos ou outros meios de apoio? | | |
| Como é que apresenta os resultados do seu trabalho? Como é que encara as questões que surgem no processo de trabalho? | | |
| (No caso de funções de direcção): Caracterize o seu estilo de liderança. Dê exemplos. | | |
| O que é que deveria fazer de modo diferente? | | |
| Quais são as necessidades de aprendizagem/ formação que se evidenciam? | Profissionalmente | |
| | Metodologicamente | |
| | A nível pessoal | |
| | A nível social | |

**M2, Mat. 21: Identificar a necessidade de aprendizagem social (auto-avaliação ou entrevista).**

| | Nunca | Ás vezes | Frequentemente | Permanentemente |
|---|---|---|---|---|
| Sente que não é suficientemente informado? | | | | |
| Os colegas queixam-se de não serem suficientemente informados por si? | | | | |
| Tem dificuldade em envolver-se em conversas informais? | | | | |
| Para si é difícil relacionar-se com os outros? | | | | |
| Está interessado nas opiniões dos seus colegas? | | | | |
| Os seus colegas estão interessados nas suas opiniões? | | | | |
| Dá feedback aos seus colegas? | | | | |
| Recebe feedback dos seus colegas? | | | | |
| Sente que está em competição com os seus colegas? | | | | |
| O que é que gostaria de fazer melhor? O que é que teria de aprender para o conseguir fazer? | | | | |

**M2, Mat. 22: Identificar os objectivos de desenvolvimento pessoal/profissional de um colaborador: "O objectivo do desenvolvimento da minha carreira – objectivos pessoais de aprendizagem".**

→ Folha de reflexão para melhoria/desenvolvimento pessoal

Nome:.....
Idade: .....
Trabalho/função/tarefa actual:.....

| | |
|---|---|
| O que sinto em relação à minha situação laboral actual? Expresse o seu grau de satisfação. Dê exemplos. | |
| O que realmente me desperta interesse? O que considero aborrecido? | |
| Fui capaz de completar as minhas tarefas ultimamente? Em que é que tive êxito? O que tem de ser melhorado? | |
| Em relação ao meu trabalho: O que é que gostaria de saber ou fazer melhor?<br>Que antecedentes/inter-relações quero perceber melhor? | |
| Quais são os meus pontos fortes? | |
| Quais são os meus pontos fracos? | |
| Que áreas dos pontos fracos gostaria de melhorar? | |
| O que me deixa insatisfeito com o que estou a fazer no momento? | |
| Quais são as minhas principais tarefas e objectivos em relação ao meu trabalho para o próximo ano? Quais são os pré-requisitos que preciso para poder atingi-los? | |
| O meu trabalho vai mudar numa perspectiva de futuro próximo?<br>O que é que isso significa/significará para mim? Que pré-requisitos serão/ seriam necessários? | |
| Quais são as minhas capacidades e potenciais que *não* tenho oportunidade de utilizar no meu trabalho actual? | |
| Como me imagino a mim e ao meu trabalho daqui a 5 anos? Quais são as minhas aspirações? | |
| Há outros trabalhos/tarefas/responsabilidades em que estaria interessado? | |
| Há áreas de trabalho/de interesse que me levariam a pensar numa mudança de carreira? | |
| Isso causa ansiedades, medos? Quais? | |
| Como é que acho que me devo preparar para tal? | |
| O que acho que deveria ser capaz de fazer de modo diferente, o que deveria mudar pessoalmente? | |

| **Resuma as suas necessidades de aprendizagem resultantes desta análise pessoal!** | | | |
|---|---|---|---|
| Profissionais | Metodológicas | Sociais | Pessoais |
| | | | |
| Que passos incentivariam: a) a manutenção e; b) o desenvolvimento das suas competências profissionais e pessoais (incluindo metodológicas e sociais)?<br>Que medidas acha que seriam desejáveis e necessárias? | | | |

**M2, Mat. 23: Ferramenta complementar para M2, Mat. 22: Verificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e biográfico.**

Nome: .....
Idade……..
**Responda, por favor:**

| | |
|---|---|
| Educação/formação: | |
| Experiências profissionais mais importantes: | |
| Áreas e pontos de interesse mais importantes: | |
| As competências, atitudes mais importantes que a vida me ensinou: | |
| Que desenvolvimentos foram interrompidos, onde parei: | |
| Que factores é que determinam mais fortemente a minha vida actual: | |
| Há alguma coisa que eu queira/deva mudar na minha vida actual: | |
| Que objectivos internos/externos quero alcançar: | |
| Há alguma tentativa que foi interrompida no passado mas que pode/deve ser retomada/continuada neste momento: | |
| Questões ou tópicos em aberto que tenha em mente quanto à minha carreira? | |
| Questões ou tópicos em aberto com que eu gostaria de começar a lidar? | |
| Há quaisquer desenvolvimentos no futuro que podem me causar inseguranças/ receios? | |
| Como é que me poderia preparar para dominar esses desafios? | |

| |
|---|
| Resuma os seus pensamentos e impressões. Que consequências podem ou devem ser apontadas? Há quaisquer pistas em relação ao que pode ou deve fazer em termos de aprendizagem no futuro próximo? |

Algumas das ferramentas podem ser utilizadas no decorrer dos programas de aprendizagem quando nos deparamos com obstáculos à aprendizagem ou com dificuldades inesperadas, ou quando as necessidades de aprendizagem requerem uma definição mais precisa ou uma maior profundidade (ver mais pormenorizadamente o "*Módulo 3*").

Um comentário final: as "qualificações" não são algo que possam ser empiricamente definidas. São construções teóricas tal como as "competência" e as "capacidades". Apenas as acções e o comportamento podem ser entendidos empiricamente, tal como os resultados e os efeitos de acções e atitudes subjectivas e de sentimentos. Chegar a conclusões sobre as necessidades de aprendizagem e as qualificações é sempre mais uma questão de interpretação do que um julgamento objectivo que é claro e inequívoco. Portanto, a ANA não trata dos conhecimentos periciais. É mais um caso de construção social. Isto significa, na prática que:

**Afinal, as necessidades de aprendizagem estão sujeitas a negociação por parte dos indivíduos responsáveis pela análise e dos indivíduos que estão a ser "analisados". O objectivo é chegar a um consenso entre ambas as partes.**

**Os avaliadores devem pedir a confirmação do que perceberam ao longo do processo para se certificarem que nada foi omitido ou mal entendido. Esta é a única forma de chegar a um acordo conjunto sobre quais as necessidades de qualificação/aprendizagem que são realmente importantes.**

**A única base que vai garantir que os indivíduos estão preparados para se comprometerem com uma avaliação (e subsequente formação) e concordarem em segui-la até ao fim, é quando estão de acordo com as necessidades de aprendizagem exactas que existem na realidade e quando são eles próprios responsáveis por definir os requisitos. Ninguém pode ser forçado a aprender seja o que for. As pessoas aprendem quando decidem que o que há para aprender é relevante para elas.**

**Uma nota final sobre o processo de negociação:**

Assim que as propostas das medidas de aprendizagem forem esboçadas pelos facilitadores, estas propostas devem ser apresentadas à direcção e a todas as pessoas envolvidas na avaliação.

Esta apresentação também deve incluir os resultados da avaliação. Isto deve ocorrer assim que as sugestões da direcção seja suficientemente claras, quanto aos pormenores mais concretos.

A apresentação deve ser bastante clara no que diz respeito às formas de aprendizagem integradas no trabalho. De acordo com a experiência (e apesar da existência da “aprendizagem espontânea”, ver "*Módulo 1*"), tudo isto é ainda pouco comum para a maioria das empresas. É muito útil estimular o interesse por este género de aprendizagem utilizando exemplos e experiências concretos (por exemplo, recolhidos nas avaliações).
Recomendamos vivamente que inclua nesta apresentação, ou que a termine, com sugestões referentes às ansiedades ou bloqueios de aprendizagem (este tópico será abordado no "Módulo 3").

**Material relativo à Situação 3: Análise das Necessidades de Aprendizagem para as necessidades específicas/áreas problemáticas**

**M2, Mat.13:** Entrevistas individuais com pessoal qualificado para avaliar as necessidades de aprendizagem relacionadas com o processo de trabalho/requisitos da função/adaptações técnicas.

**M2, Mat.14:** Avaliação das necessidades de formação/aprendizagem para um novo projecto de equipa – linhas orientadoras para a discussão em grupo.

**M2, Mat.15:** Avaliação das necessidades de aprendizagem individuais em ligação com as responsabilidades do novo trabalho (auto-avaliação, linhas orientadoras do questionário).

**M2, Mat.16:** Círculo de Qualidade para avaliar as necessidades de melhoria.

**M2, Mat.17:** Avaliação das necessidades de aprendizagem individuais actuais (incluindo a alteração do perfil de trabalho) com membros do departamento de recursos humanos e departamento de pessoal (auto-avaliação: questionário, entrevista individual).

**M2, Mat.18:** Avaliação das necessidades de formação/aprendizagem actuais de um colaborador ou de uma equipa específica envolvidos num projecto com um superior ou com colegas (avaliação pelos outros).

**M2, Mat. 19**: Ferramentas para avaliar o próprio comportamento no trabalho (Auto-avaliação).

**M2, Mar. 20**: Avaliação do comportamento do colaborador no trabalho por um superior/colega.

**M2, Mat. 21**: Identificar a necessidade de aprendizagem social (auto-avaliação ou entrevista).

**M2, Mat. 22**: Identificar os objectivos de desenvolvimento pessoal/profissional de um colaborador: “O objectivo do desenvolvimento da minha carreira – objectivos pessoais de aprendizagem”.

**M2, Mat 23**: Ferramenta complementar para M2, Mat.22: Verificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e biográfico.

# 5 – Módulo 3 (M3)
# Facilitar as medidas de aprendizagem com base na análise das necessidades de aprendizagem

## Índice

Este Módulo 3 trata da forma como se podem desenvolver e estabelecer medidas concretas de aprendizagem que satisfaçam as necessidades da PME com base numa Análise das Necessidades de Aprendizagem (ANA) realizada previamente.
Os facilitadores internos e externos dão a conhecer as medidas de formação centradas em formas de aprendizagem integradas no trabalho e a maneira de as implementar de acordo com as necessidades das PMEs.

**I. Planear e implementar processos de aprendizagem integrados no trabalho**

1. Onde é que as actividade/ tarefas profissionais a aprender já existem na empresa?
    a) Procurar locais/situações/tarefas de trabalho que sejam relevantes para a aprendizagem
    b) Formas de aprendizagem integradas no trabalho
2. Como é que se podem criar e organizar actividades/tarefas profissionais adequadas à aprendizagem nas empresas?
    a) Como "organizar" a aprendizagem
    b) Formas de organização da aprendizagem
3. Como é que se podem tornar as actividades/tarefas profissionais acessíveis à aprendizagem nas empresas?

**II. Como analisar e ultrapassar as barreiras à aprendizagem**

1. Relativamente às barreiras "subjectivas" à aprendizagem
2. Barreiras "objectivas" à aprendizagem

# I. Planear e implementar formas de aprendizagem integradas no trabalho

Introdução e apreciação geral (relativamente aos princípios básicos, ver também o "*Módulo 1")*

Os pontos de referência para todas as abordagens de planeamento e implementação das medidas de aprendizagem são as qualificações necessárias, tal como foram avaliadas pela ANA: *estas representam os objectivos da aprendizagem. Agora é necessário encontrar vias que conduzam a estes objectivos.*

Definir *objectivos para* a *aprendizagem* é um primeiro passo e são da máxima importância no contexto da auto-aprendizagem, uma vez que estes objectivos dão indicações à pessoa que aprende e permitem o controlo auto-direccionado do seu progresso.

**Os objectivos da aprendizagem são motivadores e estimulam o desempenho da aprendizagem se forem exactos, específicos e estimulantes.**

A determinação e a formulação de objectivos de aprendizagem da forma acima indicada pode ser estabelecida por uma descrição exacta das actividades e tarefas que precisam de ser aprendidas. Esta é a razão pela qual as abordagens à ANA sugeridas no *"Módulo 2"* salientam fortemente um ponto: *não determinar, nem formular necessidades de aprendizagem em termos gerais e abstractos, mas descrever de forma concreta as actividades e tarefas que a pessoa é capaz de dominar*: o que é que, no final do dia, um membro do pessoal ou um director deverá conseguir *fazer* de maneira melhor ou diferente? Em consequência, não se falaria, neste momento, sobre uma necessidade de mais "flexibilidade", mas sim sobre, por exemplo, da "necessidade de se relacionar melhor e mais rapidamente com os diferentes clientes". Os objectivos da aprendizagem e das respectivas especificações têm, assim, que ser adquiridos directamente das necessidades e desafios da situação/do processo de trabalho.

Um objectivo de aprendizagem é motivador e estimulante sempre que representa um desafio e não sobrecarrega a pessoa que está a aprender. O nível de desafio ou de necessidade (ver *"Módulo 1"*) deve ultrapassar "um pouco" os limites dos aprendizes – o que revela ainda mais aos facilitadores da aprendizagem nas PMEs quais são os desafios. Têm que encontrar

equilíbrios! Um dos requisitos prévios para definir objectivos de aprendizagem é, por isso, um conhecimento exacto das necessidades de aprendizagem e do estado de desenvolvimento do aprendiz.

*Se esta aprendizagem se realizar próximo ou, como sugerimos, mesmo* inserida na situação para a qual é necessária *(aprendizagem integrada no trabalho), é evidente que, agora, é necessário encontrar, criar ou desenvolver locais, processos ou situações concretas dentro da realidade do trabalho – que é, em primeiro lugar, a empresa.*

**Uma vez avaliadas as necessidades de qualificação/aprendizagem, é altamente recomendável *verificar, em primeiro lugar,* se estas qualificações podem ser praticadas/ aprendidas de *maneira integrada no trabalho*.**
**Na maioria dos casos, estas formas de aprendizagem integrada no trabalho satisfazem muito melhor as necessidades das PMEs do que os processos de formação/aprendizagem formais.**

Aprendizagem integrada no trabalho significa realizar um tipo de trabalho que inclui todos os desafios e características que é suposto serem aprendidos. Baseia-se no princípio do "paradoxo da aprendizagem": aprender a fazer alguma coisa significa envolver-se na própria acção que se pretende dominar (ou seja: aprender). Para conceber e implementar este tipo de aprendizagem, significa:

**É necessário encontrar – ou organizar ou criar – acções/situações de trabalho reais dentro da empresa que contenham exactamente os requisitos e as exigências que precisam de ser aprendidos.**

As melhores hipóteses são os locais e as situações reais de trabalho dentro da empresa que contenham estas oportunidades de aprendizagem.

Exemplo:

*Se alguém precisa de aprender a moderar uma discussão de grupo (por exemplo, num grupo de trabalho), faz sentido procurar uma situação real e concreta que necessite de ser moderada.*

Cada tarefa e cada situação de trabalho inclui todas as capacidades necessárias para realizar *esta* mesma tarefa. Contudo, tal significa que cada tarefa ou situação de trabalho tem de ser verificada, analisada atentamente no que toca a todos os requisitos/exigências profissionais, pessoais, metodológicas e sociais que envolve. *Se houver uma* correspondência entre as necessidades de aprendizagem e as oportunidades de aprendizagem fornecidas por uma determinada tarefa ou situação de trabalho, não será necessário criar nenhuma situação de aprendizagem artificial!

Tendo em conta o facto de as necessidades de aprendizagem terem sido avaliadas e definidas pelos procedimentos da ANA, é altamente **recomendável** que:

| |
|---|
| Facilitadores internos e externos |

**Numa primeira fase, verifique os pré requisitos da empresa para aprendizagem integrada no trabalho.**

*Material: A ferramenta seguinte é uma lista de verificação elaborada para este fim.*

**M3, Mat.1: Lista de verificação: pré-requisitos das empresas para a aprendizagem integrada no trabalho.**

**1.** Será que os objectivos de aprendizagem, acordados quanto à "natureza", podem estar incluídos nas tarefas ou processos de trabalho?
Sim / Não

**2.** É possível encontrá-los nas tarefas ou processos de trabalho que realmente existem na empresa?
Sim / Não

**3.** É possível mudar ou introduzir tarefas ou processos de trabalho sem grande esforço de maneira a que os objectivos de aprendizagem sejam concretizados?
Sim / Não

**4.** Ou podem ser encontrados noutra empresa que esteja disposta a estabelecer algum tipo de "cooperação de aprendizagem"?
Sim / Não

**5.** As condições reais do trabalho (por exemplo, a segurança, a acessibilidade, os prazos, a pressão, etc.) permitem uma aprendizagem integrada no trabalho?
Sim / Não

**6.** As condições reais do trabalho permitem meios de aprendizagem tais como grupos de aprendizagem, reuniões de reflexão, materiais de aprendizagem, facilitação da aprendizagem, auto-aprendizagem?
Sim / Não

**7.** No caso de (muitos) pré-requisitos – a empresa está preparada e disposta a permitir uma aprendizagem integrada no trabalho?
Sim / Não

**8.** As pessoas em causa estão preparadas e dispostas à aprendizagem integrada no trabalho?
Sim / Não

Dicas para avaliação:

Em relação às questões 2), 3) e 4): os participantes têm de, pelo menos, concordar com uma das questões! Se mais qualquer uma das respostas é negativa, é pouco provável que a competência a adquirir possa ser aprendida num contexto laboral. Neste caso, devem ser utilizadas formas de aprendizagem formais/institucionalizadas.

No que se refere à concepção e elaboração de medidas para a aprendizagem integrada no trabalho, são indicados os seguintes passos:

**1.** Procurar e seleccionar tarefas/situações de trabalho adequadas para o que precisa de ser aprendido (para mais detalhes, ver o ponto 1).

Se tais locais, tarefas ou situações de trabalho não existirem, ou no caso de não preencherem os requisitos para a aprendizagem (ou apenas parte deles), há que levantar a questão:

**2.** É possível criar ou "organizar" na empresa esses processos ou situações adequados e relevantes para os processos de aprendizagem necessários? (para mais detalhes, ver o ponto 2).

Em ambos os casos há que considerar um aspecto adicional:

**3.** É necessário facilitar o acesso a estas situações por parte dos aprendizes. Isto refere-se sobretudo ao facto de os processos de aprendizagem integrados no trabalho, especificamente, necessitarem realmente de suporte – suporte que vai desde os aprendizes serem acompanhados por medidas de facilitação até à criação de situações de trabalho que suportem a aprendizagem (para mais detalhes, ver o ponto 3).

Em função das decisões tomadas, todos estes aspectos e tarefas representam as tarefas e os deveres dos facilitadores internos ou externos, ou de uma cooperação entre ambos.

O Capítulo I deste Módulo 3, ponto 1 ilustra mais detalhadamente os passos e os aspectos brevemente descritos acima.

O Capítulo II é dedicado a um dos aspectos mais cruciais de todos os processos de aprendizagem: as barreiras que podem interferir na aprendizagem. Tais obstáculos poderão ser de natureza pessoal, mas há também razões "objectivas" para as barreiras à aprendizagem. Ambos os aspectos são analisados sendo, no entanto e por razões práticas, dada preferência ao aspecto das causas "objectivas". Em ambos os casos, a preocupação principal é, contudo, "como evitar" barreiras à aprendizagem.

## 1. Onde é que as actividades/tarefas profissionais a aprender já existem na empresa?

Tal como referimos acima, o primeiro passo para conceber e elaborar medidas de aprendizagem numa empresa deve centrar-se em investigar a existência de actividades ou tarefas que proporcionem oportunidades relevantes para a aprendizagem:

a) Procurar locais/situações/tarefas de trabalho que sejam relevantes para a aprendizagem

É, na verdade, uma das tarefas mais decisivas para ambos,

| |
|---|
| Facilitadores internos *e* externos |

**Investigar a fundo as acções e situações de trabalho existentes na empresa que proporcionem oportunidades de adquirir capacidades, qualificações e competências a serem aprendidas.**

Estas situações podem considerar-se como "naturalmente existentes". Elas fornecem as possibilidades para aprender/praticar as qualificações necessárias para os *trabalhos ou tarefas que existem na empresa*. O trabalho ou a tarefa em si *é* o local de aprendizagem.

Exemplo:
*Um revendedor de material electrónico quer formar o seu pessoal para posições de maior responsabilidade e liderança. Para tal, foram seleccionadas algumas tarefas de gestão que requerem claras competências de liderança. O que significa para seleccionar essas tarefas, é claramente necessário encará-las do ponto de vista da aprendizagem. Será que oferecem todas as possibilidades de aprendizagem (incluindo as exigências e as competências de carácter social) necessárias?*

Isto não implica necessariamente se uma pessoa pode ou deve aprender apenas no seu próprio local de trabalho. Podem utilizar-se outros locais ou tarefas para a aprendizagem – sendo o momento decisivo: os colaboradores têm de ser confrontados com o que precisam de aprender. Uma vez que estejam bem definidas e visíveis as necessidades de aprendizagem, têm que ser identificados dentro da empresa (e eventualmente mesmo fora dela) os locais e tarefas que constituam um desafio e que permitam aprender o que é necessário aprender. Isto significa: podem ser utilizados não apenas locais mas também

"situações" de trabalho, como meio de aprendizagem que não sejam necessariamente idênticos ao local ou situação de trabalho em que o aprendiz normalmente trabalha.

Mais alguns exemplos:

*Todas as situações em que uma pessoa tem de assumir uma posição ou situação de trabalho que já existe. Vamos supor o caso de uma empresa (ou um departamento/ secção) que vai mudar: transferir a responsabilidade da acção de mudança para um grupo de projecto específico dá a oportunidade de aprender como lidar com uma situação bastante complexa de forma auto-organizada. Frequentemente encontram-se tarefas ou situações muito relevantes para a aprendizagem em áreas especiais (ou mesmo marginais) da empresa (e podem ser combinadas sob a forma de projectos).*

*Na ferramenta seguinte encontra mais informações sobre como avaliar as possibilidades de aprendizagem contidas numa acção ou tarefa de trabalho.*

**M3, Mat.2: Como avaliar as alterações de aprendizagem incluídas nas actividades ou tarefas laborais.**

1. **Descrição exacta de processo de trabalho**

2. **Identificação de exigências e barreiras (especiais)**
   - Especificamente, o que é necessário ter em conta?
   - O que é que facilmente fica mal feito?
   - Que aspecto/parte do processo laboral é o principal responsável por um resultado positivo?

3. **Quais as principais *competências* necessárias?**
   - Conhecimentos, capacidades;
   - Atitudes/comportamentos, imagem pessoal, profissional, metodológica, social.

## b) Formas de aprendizagem integradas no trabalho *(ver M3. Mat3)*

A forma mais simples e mais eficaz de iniciar os processos de formação/aprendizagem integrados no trabalho é delegar a responsabilidade de uma determinada tarefa ao colaborador aprendiz – tendo-se certificado, evidentemente, que a tarefa é exigente mas não uma sobrecarga. O aprendiz deverá também ser aconselhado a abordar (lentamente) esta tarefa procurando os novos desafios que a tarefa inclui e a pensar e elaborar sugestões sobre como estes poderão ser ultrapassados.

No contexto alemão, existe a seguinte convicção generalizada no mundo do trabalho: o "trabalho é importante e não a aprendizagem". Seja o que for que é necessário para se poder trabalhar, deverá ter sido aprendido antes de se começar a trabalhar. A maior parte dos locais e situações de trabalho não são, por isso, propícios à aprendizagem. É frequente não haver muita tolerância e compreensão para com alguém que ainda "não sabe fazer (completamente)".

Mas como pode alguém aprender "a fazer" quando é excluído da possibilidade de aprender o que precisa de saber e fazer?

**Aprender fazendo, para a maior parte das pessoas, significa permitir "processos exploratívos de aprendizagem"!**

A "aprendizagem explorativa" é uma forma de aprendizagem que não se baseia nem em conselhos nem instrução. Pelo contrário, coloca o aprendiz na posição de ter que descobrir por si próprio as formas e os meios de abordar e dominar um determinado trabalho ou tarefa – o que o *"obriga"* a aprender. Tem de se concentrar no que precisa de ser feito e resolvido. Precisa de descobrir e também de experimentar e explorar formas de lá chegar e isto requer experimentar e observar atentamente reacções e respostas, experimentar novos meios, etc. e inclui ainda testar os seus próprios limites. Para ultrapassar o desafio é necessário desenvolver e pôr à prova novas capacidades e experiências próprias. Mas acima de tudo significa ser ensinado pela questão ou assunto com que se é confrontado!
Este é o parceiro da aprendizagem que ensina quais os tipos de ideias, abordagens mentais ou físicas que provaram ser mais ou menos úteis, etc.

**M3, Mat.3: Aprendizagem integrada no trabalho**.

**M3, Mat.3.1: Aprendizagem exploratória.**

**Meios de aprendizagem exploratória, auto-direccionada:**

- Aprender desenvolvendo soluções auto-determinadas para tarefas reais;
- Sem explicações e instruções preliminares;
- Com o mínimo de limitações;
- Com o máximo de participação do formando;
- Os erros são entendidos enquanto alterações de aprendizagem;
- O formando determina o estilo, velocidade e direcção da aprendizagem e desenvolve as suas próprias soluções;
- Todo o material para a aprendizagem está acessível;
- Planeamento – acção – reflexão.

**"Aprendizagem explorativa" também significa "aprender com os "erros"!**

É necessária alguma coragem para se expor a uma situação da realidade que exige competências e qualificações ainda não disponíveis, mas que é necessário adquirir no momento. É evidente que não terá sucesso à primeira tentativa, que incluirá, certamente, erros e mesmo falhas!

Mas é preciso deixar que isso aconteça. Aprender com os erros só acontece cometendo erros e aprendendo com eles.

**M3, Mat.3.2: O processo de aprendizagem integrada no trabalho**

- Para ser solucionada, a tarefa tem de ser pensada em muitas formas, que os conhecimentos existentes são mobilizados?
- Passos exploratórios da acção: os formandos não são ensinados por formadores, mas por assunto;
- Os formandos encaram os seus limites, ocorrem surpresas - o caso precisa de ser investigado;
- Se for possível, procura conjunta de soluções; aprendizagem a partir de outros; lidar com os meios de apoio;
- "Eu tenho de me mudar a mim mesmo" (auto-aprendizagem);
- Novas experiências, etapas adicionais de aprendizagem;
- Surgem novas capacidades e competências.

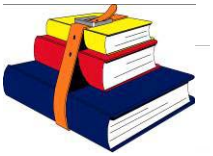
Esta forma de aprendizagem é mais eficaz para todas as situações em que se recruta um (novo) colaborador para (novas) funções. É necessário, no entanto, ter em consideração o facto de estarmos a falar de aprendizes que merecem e necessitam de consideração e suporte. Este processo de aprendizagem não só satisfaz as exigências profissionais como é também muito adequado para as pessoas que tenham já competências e conhecimentos preliminares.

Exemplo:
*Os novos tipos de software não são geralmente "aprendidos" frequentando seminários, mas sim por experimentação, troca de experiências com colegas, etc.*

**O que é mais importante para esta forma de aprendizagem: fazer, experimentar. E *ainda*: aprender através de "questões" bem como por auto-reflexão e "feedback" obtido de terceiros.**

Procurar funções e actividades de trabalho que contenham o tipo de aprendizagem pedido pode, no entanto, levar as pessoas a confrontarem-se com o facto de que este tipo de função ou actividades de trabalho existe realmente – mas a forma como é executada não representa, na verdade, um bom modelo para a aprendizagem. A função ou tarefa é desempenhada de uma maneira "problemática" – demonstrando, assim, que a formação e a aprendizagem são realmente necessárias. Continuar a trabalhar da mesma maneira não possibilitaria uma oportunidade de aprender (ou de ser ensinado) nada de novo.

De facto, esta é uma situação bastante frequente na realidade das empresas. É um exemplo de como nos devemos afastar um pouco do ideal da aprendizagem integrada no trabalho. Esta situação, e a função ou tarefa em causa, pede uma "*reorganização*" conscienciosa dos objectivos da aprendizagem (ver abaixo).



## 2. Como é que se podem criar e organizar actividades/ tarefas profissionais adequadas à aprendizagem nas empresas?

Se, como salientámos acima, não for possível encontrar na empresa funções ou tarefas adequadas à aprendizagem, a questão é como essas funções e tarefas podem ser criadas do zero, ou as funções e tarefas existentes podem ser "organizadas" de uma forma adequada e propícia à aprendizagem.

a) Como "organizar" a aprendizagem

| |
|---|
| Facilitadores internos e externos |

**Funções, tarefas, actividades têm de ser observadas e moldadas ("organizadas") atentamente de uma perspectiva de aprendizagem!**

Exemplo:

*A situação de um grande revendedor de material electrónico ter de mudar um grande departamento foi utilizada: a) para constituir uma equipa de projecto que se encarregasse desta tarefa complexa de forma auto-organizada e auto-responsável; b) esta equipa foi acompanhada por um director a quem foi atribuída a tarefa de fazer a equipa trabalhar desta maneira, aplicando o princípio da "liderança participativa". Os elementos do projecto obtiveram inúmeras experiências de planeamento, organização, coordenação, elaboração de programas e marcação de reuniões. Para o director foi uma formação sobre como desenvolver a confiança nos elementos da equipa, manter-se na retaguarda e melhorar o seu estilo de liderança participativa.*

Neste caso, foi ideia e função de um facilitador interno utilizar esta situação e desafio *reais* para fins de aprendizagem. A principal incidência recaiu sobre *organizar* a situação de tal forma que as competências a serem desenvolvidas ou reforçadas – essencialmente competências sociais, organizacionais e de liderança, neste caso – fossem necessárias.

O exemplo mostra uma organização que utiliza os elementos de uma situação real e concreta que é preciso dominar que, por outro lado, não é uma situação de trabalho, tarefa ou desafio

que se apresente diariamente. Existem várias formas de organizar situações de aprendizagem de maneiras semelhantes:

## b) Formas de organização da aprendizagem

Os processos de aprendizagem integrados no trabalho são, em geral, caracterizados sobretudo pelo facto de não serem inventados nem construídos artificialmente com a mera finalidade da aprendizagem. O único ponto da "construção" refere-se à perspectiva da aprendizagem que precisa de ser aplicada, ou seja, as formas e os meios segundo com os quais se deve lidar com uma situação real e concreta, por forma a adquirir capacidades e competências (específicas).

Facilitadores internos *e* externos

**Isto exige assumir a "perspectiva da aprendizagem": em primeiro lugar, é necessário encontrar situações adequadas à aprendizagem. Em segundo, estas têm de ser organizadas de forma a corresponderem às necessidades de aprendizagem.**
**Isto significa certamente intervir conscientemente nos processos de trabalho e/ou nos procedimentos organizacionais – sob a perspectiva da aprendizagem.**

Exemplo:
*Um patrão queixa-se constantemente de que os seus colaboradores não trabalham nem pensam de maneira independente. No entanto, a ANA salientou o facto de não existirem praticamente nenhumas oportunidades destes trabalhadores apresentarem e darem o contributo das suas experiências. Relativamente ao empresário, foi possível definir claramente a necessidade de uma "liderança pelo diálogo". Devido à ausência deste tipo de liderança, não tinham sido criadas na empresa nenhumas condições que permitissem ou mesmo solicitassem a comunicação e a permuta de ideias. Neste caso, foi instalado um Círculo de Qualidade, exigindo a participação regular do empresário, como parceiro, e em igualdade de circunstâncias com os trabalhadores.*

Este exemplo mostra como uma abordagem geralmente aplicada ao "desenvolvimento organizacional" pode ser utilizada para a aprendizagem e até mesmo para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Por vezes, só mesmo alterações de determinados procedimentos permitem a facilitação de processos de aprendizagem integrados no trabalho.
Há várias possibilidades para organizar os procedimentos de trabalho aplicando a "perspectiva de aprendizagem":

**1. Alteração de processos de trabalho existentes de modo a implementar/organizar possibilidade de aprendizagem para as qualificações/competências pretendidas mas ainda não existentes.**

Exemplo:
*Para desenvolver a competência de gestão das despesas de produção, um trabalhador da produção é envolvido em determinadas tarefas que incluem o cálculo de custos, preços, despesas, etc.*

**2. Alteração de processos de trabalho existentes para criar requisitos completamente novos (e desafios para aprendizagem).**

Exemplo:
*Pode aprender-se a ser capaz de cooperar tendo que trabalhar numa estrutura de equipa.*

**3. Desenvolvimento de projectos baseados na realidade que são concebidos/organizados para corresponderem exactamente às qualificações/competências a aprender.**

Exemplo:

*As competências de liderança podem ser aprendidas de forma mais intensiva assumindo as responsabilidades de um líder numa situação de projecto.*

Os “Projectos” tendem facilmente a tornar-se construções artificiais. É necessário dar muita atenção à sua ligação às necessidades e aos processos baseados na realidade.

## M3, Mat. 3.3: Análise de alterações de aprendizagem incluídas em tarefas profissionais

**Quadro 1: Processo/círculo de trabalho completo**
Um processo de trabalho verdadeiramente completo é composto pelas seguintes etapas e exigências:

| Passo 1 | Passo 2 | Passo 3 | Passo 4 | Passo 5 | Passo 6 | Passo 7 | Passo 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| O trabalho é aconselhado ou criado (fase das ideias) | Fase das exigências de planeamento | Fase das exigências de decisão sobre se o trabalho pode/deve ser aceite | Fase das exigências da realização do trabalho | Fase das exigências de controlo e correcção | Fase das exigências da entrega do trabalho | Fase/exigências da comunicação do conhecimento, das experiências (gestão de conhecimentos) | Fase/exigências de avaliação e reflexão |

**Exemplo:** Integração de uma nova colaboradora na empresa para função de secretária

| Passo 1 | Passo 2 | Passo 3 | Passo 4 | Passo 5 | Passo 6 | Passo 7 | Passo 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acolhimento na empresa Directrizes Gerais | Organização do seu trabalho diário | Estabelecimento de prioridades | Execução das tarefas prioritárias | Reportar o trabalho à chefia | Cumprimento dos prazos de execução do trabalho | Disponibilizar os documentos concebidos aos colegas (Ex. – circular) | Planear e corrigir o cumprimento dos prazos |

Quanto mais aumentam as hipóteses de aprendizagem do trabalho/função/ tarefa…

- Mais completo, complexo e estimulante é o trabalho/função/tarefa;
- Mais o trabalho/função/tarefa permite acções e aprendizagens pela experiência (ver "círculo de aprendizagem" de Dr. Kolb);
- Mais correspondem os dados objectivos das exigências do trabalho e da aprendizagem.

**Quadro 2: Estrutura de capacidades/competências**

Quais são as exigências que este trabalho, função, tarefa exigem tendo em conta:

| |
|---|
| A. Conhecimentos profissionais |
| B. Execução profissional |
| C. Valores/atitudes |
| D. Exigências físicas e sensoriais |
| E. Memória, exigências de estruturação |
| F. Exigências de percepção, cognição, conhecimentos |
| G. Actividades que envolvem capacidades emotivas, sensíveis e de vontade |
| H. Actividades do "eu" |
| I. Competências sociais |

Quanto mais aumentam as hipóteses de aprendizagem…

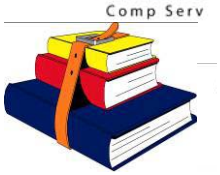
- Mais todos os componentes da estrutura pessoal das capacidades/competências são necessários, utilizados e desafiados;
- Menos estas exigências e desafios são unilaterais (por exemplo, não apenas físicas ou cognitivas);
- Mais as exigências do trabalho necessitam de vários ou todos estes componentes da estrutura pessoal de capacidades/competências.

**Quadro 3: Quais os componentes da estrutura de pessoal e as capacidades necessárias segundo o círculo de trabalho completo?**

| | Passo 1 | Passo 2 | Passo 3 | Passo 4 | Passo 5 | Passo 6 | Passo 7 | Passo 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A.** | | | | | | | | |
| **B.** | | | | | | | | |
| **C.** | | | | | | | | |
| **D.** | | | | | | | | |
| **E.** | | | | | | | | |
| **F.** | | | | | | | | |
| **G.** | | | | | | | | |
| **H.** | | | | | | | | |
| **I.** | | | | | | | | |

**Exemplo:** Integração de uma nova colaboradora na empresa para função de secretária

| | Passo 1 | Passo 2 | Passo 3 | Passo 4 | Passo 5 | Passo 6 | Passo 7 | Passo 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A. Conhecimentos profissionais | Conhecer a empresa e as hierarquias | | | Conhecimentos de Informática<br>Envio de Faxes | | | Conhecimentos de Intranet | |
| B. Execução profissional | | | | | | | Envio de documentos objectivos e sem erros | |
| C. Valores/atitudes | Receptividade a procedimentos<br>Capacidade de adaptação | | | Proactiva | | | | |
| D. Exigências físicas e sensoriais | Boa apresentação | | | | | | | |
| E. Memória, exigências de estruturação | | | | | | | | |
| F. Exigências de percepção, cognição, conhecimentos | | | | Pessoa organizada, estrutura e metódica | | | | |
| G. Actividades que envolvem capacidades emotivas, sensibilidade e motivação | | | | Capacidade de auto controle | | | | |
| I. Competências sociais | Sociável | | | Capacidade de comunicação<br>Comunicação Acessível | | | Capacidade de ouvir as sugestões dos colegas | |



## 3. Como é que se podem tornar as actividades/tarefas profissionais acessíveis à aprendizagem nas empresas?

Seleccionar, ajustar ou organizar locais ou situações de trabalho ou tarefas de formas adequadas à aprendizagem é um passo importante. Em todos os casos, é necessário certificar-se de que estas oportunidades de aprendizagem estão *acessíveis* ao aprendiz. Elemento-chave: têm de ser propícias à aprendizagem.

Requisitos, exigências, desafios ou oportunidades não produzem automaticamente situações de aprendizagem. Os aprendizes têm de ser colocados perante desafios mas não devem ser sobrecarregados. Os aprendizes só aprendem pelo seu esforço individual mas a auto-aprendizagem (direccionada) – outro "paradoxo da aprendizagem" – precisa de formas *adequadas* de suporte e acompanhamento. O termo "adequado" refere-se essencialmente ao facto de a "aprendizagem educativa" (de maneira mais prática: dando sugestões ou respostas) reduzir todas as hipóteses de aprender realmente!

*Sem suporte e acompanhamento deste tipo é muito pouco provável que um colaborador numa empresa seja mesmo autorizado a fazer algo que não é (ainda) capaz de fazer. Mas as formas de aprendizagem baseadas na realidade ou integradas no trabalho não podem "funcionar" sem permitir ou mesmo solicitar formas de actuação e de trabalho auto-organizadas. Não há qualquer alternativa!*

| |
|---|
| Facilitadores internos *e* externos |

**Como moldar, formar, criar ou organizar situações propícias à aprendizagem é uma das principais tarefas dos facilitadores.**

*Esta é a razão pela qual uma grande secção de material é dedicada a este assunto.*

**M3, Mat.4.: Como criar ambientes de trabalho propícios à aprendizagem?**

**M3, Mat.4.1: Dimensões de ambientes de trabalho propícios à aprendizagem.**

**1. O trabalho deve ser confrontado com novos desafios e não apenas com rotinas**

Se é este o caso, …

- Ainda é necessário encontrar mais soluções, os problemas precisam de ser resolvidos, há riscos de ocorrência de erros;
- É necessário superar mais imponderabilidades e são facultados espaços para tomar decisões e para criar;
- Surgem mais aspectos novos, é necessário superar desafios surpreendentes e mutáveis;
- As acções de trabalho tornam-se menos especializadas;

- As expectativas quanto à melhoria e desenvolvimento das estruturas laborais e dos trabalhadores são maiores;
- Há uma maior abertura em relação a novas ideias vindas de fora da empresa;
- As novas ideias e informações acerca da área de trabalho são comunicadas com mais frequência.

**2. O trabalho tem de permitir e estimular formas auto-direccionadas de resolver problemas**
Se é este o caso, …
- Prevalecem menos instruções e regras pormenorizadas e os colaboradores ou as equipas têm de determinar não apenas o "quê" mas o "como", bem como são responsáveis pelas suas soluções;
- Cada vez menos o planeamento, a conduta e o controlo estão separados;
- Cada vez mais a optimização e a inovação estão incluídas no tempo de trabalho e é dada oportunidade explicitamente para este fim;
- Existem mais oportunidades para a experimentação e pede-se mais iniciativa individual;

- Os procedimentos são menos padronizados;
- São constatadas e aceites mais soluções e ideias individuais provenientes de todas as áreas da empresa (não apenas provenientes do topo da hierarquia);
- Os problemas são cada vez menos resolvidos através de meios centralizados e organizacionais e a actividade individual é tida mais em conta;
- Os superiores deixam de se considerar os (únicos) que resolvem os problemas;
- As novas ideias e sugestões são mais facilmente implementadas;
- As secções de trabalho passam a estar interligadas de uma forma mais flexível.

**3. Pode não ser um risco pessoal envolver-se na resolução de novos desafios e tarefas**
Se é este o caso, …
- Faz parte da cultura das empresas ser curioso, experimentar, procurar, correr riscos, expor-se – sem perigo;
- Mais erros ou a falta de conhecimentos/capacidades podem ser comunicados e encarados como oportunidades de aprendizagem;
- Mais as novas e as boas ideias são consideradas mais importantes e não só as ideias que são bem sucedidas;
- Mais a equipa apoia experimentar novas coisas;
- Menos o indivíduo se identifica com aspectos específicos do seu (local de) trabalho, mas com as características gerais, como a área de trabalho, a equipa, a empresa como um todo, etc;
- Menos o bem-estar pessoal está interligado com uma determinada característica do trabalho pessoal;
- Mais os pensamentos criativos são tolerados.

**4. Os conhecimentos existentes devem ser comunicados e devem estar acessíveis formas de consulta e comunicação entre colegas**
Se é este o caso, …
- Mais a comunicação faz parte do próprio trabalho;
- Melhor se sabe a quem se tem de perguntar;
- Mais as próprias experiências e as dos outros estão disponíveis e são acessíveis;
- Mais os conhecimentos da empresa estão documentados e são acessíveis;
- Mais as estruturas de consultadoria e a comunicação habitual fazem parte da estrutura laboral;
- Mais as soluções deixam de ser apenas uma questão profissional limitando os padrões do domínio da profissionalização;
- Mais se verificam contactos directos entre os diferentes sectores.

**5. Devem existir oportunidades para reflexão e avaliação**
Se é este o caso, …
- Mais o feedback é uma parte integrante do trabalho;

- Mais o feedback sistemático é dado e as avaliações efectuadas;
- Mais todos os trabalhadores são capazes de olhar para o seu próprio trabalho “com um olhar crítico e isento";
- Mais os processos de aprendizagem se tornam conscientes.

**M3, Mat.4.2: Como definir as actividades ou tarefas profissionais permitindo a aprendizagem integrada no trabalho?**

- Definir objectivo(s) de aprendizagem;
- Definir objectivos factuais e a percepção da tarefa;
- Prescrever as condições ou as formas do trabalho de forma precisa;
- Decidir sobre os passos preliminares e associados;
- Criar uma organização de aprendizagem para a tarefa;
- Estruturar o processo de aprendizagem ao definir pontos de controlo;
- Decidir que informações são necessárias para o formando, que informações devem ser fornecidas e que informação deve ser adquiridas por nós mesmos;
- Prever que materiais e meios de apoio devem ser fornecidos.

Uma tarefa diferente e “adicional” para os facilitadores surge quando se encara o suporte e o acompanhamento ao aprendiz individualmente. Podem também ser úteis os seguintes meios de suporte:

**Apoio e acompanhamento do aprendiz individual - os mais importantes e mais eficazes.**

A tarefa do facilitador é acompanhar o aprendiz de forma individual através de formas adequadas de “dirigir”, encorajar, reflectir antecipadamente ou em sucessão certos passos, fornecendo “feedback”, tendo em conta as quantidades adequadas de desafios, marcar reuniões, tratar de dar tempo e espaço para a aprendizagem, etc. É também sua responsabilidade detectar quebras na motivação, barreiras de aprendizagem (ver abaixo) etc. *Esta é a razão pela qual uma grande secção de material é dedicada ao papel e às tarefas dos facilitadores.*

**M3, Mat.5: Papeis e tarefas dos facilitadores.**

**M3, Mat.5.1: Cinco tarefas básicas.**

1. Fornecer um clima livre propício à aprendizagem no trabalho (criar condições de trabalho propícias à aprendizagem);
2. Definir incapacidades/falhas/erros dos trabalhadores enquanto oportunidades de aprendizagem (percepção das necessidades de aprendizagem);
3. Reflexão comum sobre as possibilidades de como os desafios pode ser ultrapassados (desenvolvimento de caminhos de aprendizagem);
4. Observar o processo dos formandos, percepção de obstáculos e dificuldades (observar e acompanhar o processo de aprendizagem);
5. Oferecer apoio para a auto-aprendizagem de modo a que o desafio possa ser dominado (apoio activo do formando).

**M3, Mat.5.2: Regras para apoiar os processos de aprendizagem.**

**Facilitadores …**

- Encorajar os formandos à auto-iniciativa, à experimentação e a fazer sugestões;
- Demonstrar um comportamento imparcial e de aprovação para com os colegas de aprendizagem;
- Perguntar (o acto de perguntar);
- Não interferir, mas sugerir com cautela (!);
- Advertir acerca de aspectos de que o formando não tem consciência, mas deixar que seja o formando a chegar às suas próprias conclusões;
- Dar explicações sobre as suas decisões em caso de se ter chegado a elas por si só;
- Utilizar os erros como oportunidades para a comunicação de consequências possíveis sem sanções ou julgamentos pessoais, convidar a avaliação das causas e manter-se confiante mesmo que os erros ocorram de novo;
- Não saber tudo melhor, mas tentar perceber (a lógica do) formando.

**M3, Mat.5.3: O que pode dificultar os processos de aprendizagem.**

**Os facilitadores podem dificultar os processo de aprendizagem ao ...**

1. Dar instruções precisas, controlarem e corrigirem permanentemente;
2. Não comunicar objectivos de aprendizagem ou objectivos importantes para o formando;
3. Reduzir a aprendizagem à aprendizagem de meros factos ou capacidades básicas;
4. Não investir na confiança ou duvidar da competência dos formandos;
5. Não aceitar o carácter individual do formando;
6. Não estar realmente interessado no que deve ser aprendido e até exprimir esse facto.

**Outra estratégia de suporte: estruturar processos de aprendizagem, estabelecendo pontos de controlo (especialmente no que se refere aos pontos cruciais no processo).**

Esta estratégia de suporte refere-se a planear passo a passo o processo de trabalho. São estabelecidos pontos de controlo em determinadas fases do processo de trabalho por forma a reflectir o trabalho feito até este ponto e planear o passo seguinte. Isto ajuda a evitar que erros que ocorrem em fases iniciais se venham a repetir.

**M3, Mat.6: Recomendações para estruturar os processos de aprendizagem definindo pontos de controlo.**

**Definir pontos de controlo:**

- Primeiro ponto de controlo: no final da fase de planeamento;
- Seguir cada etapa do trabalho de forma decisiva para chegar a outras etapas e ao êxito;
- Antes de cada nova etapa decisiva, arriscada, crucial do trabalho;
- Antes de etapas que possam exigir formação adicional;
- Sempre que o formando se sentir inseguro;
- Considerar as necessidades individuais;
- Diminuir de acordo com o progresso da aprendizagem.

**Instalar um grupo de aprendizagem com participantes de uma área/sector de trabalho específico, mas com antecedentes de experiências diferentes, é outro método extremamente útil de dar suporte aos aprendizes.**

Os grupos de aprendizagem acompanham processos de aprendizagem integrada no trabalho por meio de troca de conhecimentos e experiências, discutindo e planeando passos, salientando situações cruciais, dando sugestões, fazendo correcções, etc. É importante que os passos seguintes sobre o processo de trabalho (ou projecto), além das apresentações intercaladas (feedbacks, avaliações), sejam elementos regulares e contínuos dos grupos de trabalho.

*A ferramenta seguinte disponibiliza um "pacote informativo" sobre grupos de aprendizagem*

**M3, Mat.7: Grupos de aprendizagem – um pacote informativo.**

Os grupos de aprendizagem são um dos meios de apoio mais importantes para a aprendizagem integrada no trabalho. Existe muita literatura acerca deste assunto, no entanto, este pacote informativo pretende apenas destacar alguns aspectos importantes.

- Na área da educação e formação profissional, todos os tipos de formandos, professores e facilitadores têm de ser capazes, cada vez mais, de trabalhar com grupos de aprendizagem (cada vez mais heterogéneos) ( ver 1ª Parte);

- A vantagem mais importante dos grupos de aprendizagem (o que também implica: o maior desafio para os facilitadores) está representada pelos seus recursos enormes. Como é que se pode utilizar metodologicamente estes recursos será descrito na 2ª Parte;

- Naturalmente que, mais uma vez, é o papel do facilitador que determina em grande medida se e como é que estas vantagens podem ser utilizadas. Este papel exige algumas atitudes fundamentais que podem ser observadas na 3ª Parte.

**1ª parte:** Educação/formação profissional: A crescente heterogeneidade dos grupos de aprendizagem.

**A crescente heterogeneidade/diferenciação de:**

- Sexo;
- Antecedentes educativos/profissionais;
- Idade;
- Atitudes laborais e sociais;
- Expectativas e aspirações quanto à formação/aprendizagem;
- Direcções das capacidades/talentos;
- Tipos e estilos de aprendizagem;
- Perfil individual de inteligência;
- Velocidade de aprendizagem;
- Antecedentes sociais;
- Antecedentes culturais, de nacionalidades;
- Competências linguísticas;
- Grupos/antecedentes vocacionais;
- Objectivos educativos/de aprendizagem.

Todas estas diferenças reflectem a realidade social. Representam a tarefa e o desafio educacional/pedagógico. Faz parte da competência do facilitador ser capaz de se aperceber e utilizar estas diferenças e retirar vantagens das mesmas.

**2ª parte:**

Os grupos de aprendizagem heterogéneos confrontam os facilitadores com o desafio de utilizar a multiplicidade de recursos representado num grupo. Ao mesmo tempo, têm de prevenir que essas diferenças dificultem os processos de aprendizagem ou até provoquem a desintegração do grupo. Isto exige um equilíbrio entre os direitos e os objectivos de cada indivíduo e os objectivos e exigências do grupo: como é que os membros do grupo podem *cooperar* com êxito? Como é que o grupo pode apoiar a aprendizagem de cada um dos seus membros, e como é que os resultados individuais se tornam parte de um resultado comum?

As principais oportunidades e desafios, a superioridade de uma aprendizagem comum, cooperativa deve estar visível, sem ser perturbada ou até bloqueada pelos problemas de cooperação no grupo. Se isto pode ser estabelecido, o resultado comum vai muito para além da soma de todas as partes individuais. A qualidade da decisão, a clarificação, ou as perspectivas conjuntas aumenta sempre que se torna possível ouvir, ser e integrar todas as perspectivas relevantes de todos os indivíduos envolvidos. A qualidade desse resultado comum é ainda mais valorizada se todas as perspectivas individuais puderem contribuir para esse resultado comum – enquanto resultado de um diálogo real.

Respeitando a qualidade e sustentabilidade do resultado, esse resultado comum do grupo deve ser valorizado muito mais do que o resultado individual – mas, sem dúvida que também exige muito mais esforço: através da reunião dos indivíduos deve-se atingir uma cooperação produtiva sem excluir ou prejudicar os esforços e os contributos individuais.

**Algumas sugestões sobre como utilizar o potencial (de aprendizagem) dos grupos:**

| Relativas aos conteúdos | Relativas aos processos |
|---|---|
| - Introduzir um tópico: o grupo recolhe ideias acerca de: "o que já sabermos acerca deste tópico?"<br>- Os pequenos grupos trabalham e apresentam o tópico (apoiados através dos dados introduzidos pelos facilitadores);<br>- O grupo trabalha cada vez mais sobre os materiais de auto-aprendizagem;<br>- Encorajar o grupo para praticar a transferência de resultados de aprendizagem para a própria empresa (o facilitador deve permitir alterações e tempo). | O facilitador deve ser responsável pelos seus formandos e estes devem ser responsáveis por si próprios!<br>- Uma etapa inicial e produtiva: desenvolvimento das regras do grupo pelo grupo.<br>Importante:<br>- Todos os membros do grupo participam, bem como o facilitador (ele faz parte do sistema de aprendizagem, mas não do grupo!);<br>- Apenas os pontos em que se concorda tornam-se parte das normas/regras do grupo;<br>- Estas normas/regras do grupo são visualizadas;<br>- Se for necessário, são modificadas ou suplementares<br>(Este processo leva algum tempo mas é muito importante para o processo total). |

Da perspectiva metodológica, os facilitadores têm várias possibilidades criativas de trabalhar com grupos de aprendizagem heterogéneos: Podem:

- Escolher entre diferentes formas sociais de organizar, trabalhar e aprender, como o trabalho individual, o trabalho a dois, trabalhar em pequenos grupos ou trabalho conjunto;
- Utilizar combinações salientando o apoio de aprendizagem mútua por parte dos membros do grupo de modo a que os processo do grupo sejam apoiados;
- Mobilizar a multiplicidade de experiências preliminares, os conhecimentos, capacidades, perspectivas de cada membro individual do grupo de aprendizagem, assim enriquecendo a experiência e o grupo em si.

**3ª parte:**

**Aspectos essenciais do papel dos facilitadores:**
Ele/ela
- Dirige o processo e não o conteúdo;
- Deve ser um bom ouvinte, não profere as suas próprias opiniões;
- Não se irrita com processos/situações imprevistos;
- Estabelece a carga horária e as regras;
- Resume as opiniões e resultados;
- Formula questões direccionadas e clarifica pontos de vista;
- Conduz votos ou procedimentos de modo a atingir o acordo;
- Acompanha o grupo através do apoio e correcções adequadas;
- Cuida da atmosfera do grupo.

**As atitudes fundamentais dos facilitadores ao moderar os grupos de aprendizagem:**

A personalidade e acções dos facilitadores são fundamentais para o desenvolvimento de grupos e dos seus processos de aprendizagem. Portanto, os facilitadores devem regularmente reflectir acerca das suas acções e atitudes pessoais. As seguintes questões podem ser úteis:

- Em vez de dar as respostas – não seria melhor se fossem respondidas por um membro do grupo?
- Em vez de dar os dados – porque não permitir explorações activas e apresentações de membros do grupo?
- Visualização – também não pode ser feita por membros do grupo?
- Tenho sempre que me sentir responsável por resolver os problemas?
- Apercebo-me das estratégias auto-reguladoras e resolução de problemas existentes no grupo, consigo aceitá-las?
- Como é que os meus objectivos e as necessidades do grupo se encaixam?
- Fazendo parte do sistema de aprendizagem, o que é que eu aprendo pelo e com este grupo?
- Como é que me apercebo da progressão que ocorre no grupo?
- Como é que me apercebo que alguma coisa corre mal?
- Dei suficiente atenção à utilização de diferentes formas de trabalho em grupo, colocação de formandos, etc.?

**Fases de conversação:**
Estar ciente que determinadas fases da conversação também apoiam e moderam os processos de aprendizagem nos grupos.

**1ª fase: Orientação**
**Direccionar:** O moderador dá conselhos claros, verifica se a tarefa está a ser bem efectuada, permite tempo e orientação suficientes para a *criação do grupo*, introduz a segurança ao definir enquadramentos e regras.

**2ª fase: Clarificação**
**Formação/exercícios:** O moderador acompanha o grupo de perto durante o processo do trabalho/aprendizagem, apoia a comunicação acerca das decisões, pede sugestões, reconhece o progresso, encoraja formas de acções auto-direccionadas. Oferece apoio para a resolução de problemas, torna consciente as *dinâmicas de grupo*, dá feedback, permite o desenvolvimento do grupo e não procura resolver as suas perguntas e problemas.

**3ª fase: Aumentar a estabilidade**
**Assistência:** O moderador observa a distribuição das tarefas dentro do grupo, delega responsabilidades, encoraja a auto-direcção, dá assistência ao processo laboral, oferece consultadoria quando é necessário – cada vez mais adopta um papel de consultadoria.

**4ª fase: Desfrutar do trabalho e da produtividade**
**Delegar:** Os formandos/o grupo de aprendizagem assumem responsabilidade total pela tarefa, pelas decisões e pela resolução do problema. O facilitador procura dar orientação para os seguintes passos, participa cada vez menos – a não ser que seja realmente necessário (ex. retrocessos do grupo para um nível de desenvolvimento menor).

**Também fora dos grupos de trabalho, os relatórios e feedbacks regulares são meios de suporte importantes. Devem ter lugar durante a aprendizagem e, evidentemente, deverá haver uma avaliação dos respectivos resultados no final do processo de trabalho.**

É decisivo para os processos de aprendizagem basearem-se fortemente na realização de experiências e que se tome consciência dos resultados dessas experiências e da aprendizagem. Este tipo de avaliação aumenta as capacidades de auto-aprendizagem do

aprendiz. Proporciona também uma excelente oportunidade aos facilitadores de detectarem eventualmente novas necessidades de aprendizagem.

**M3, Mat.8: Feedback**

**M3, Mat.8.1: Regras do feedback**

**Regras do feedback:**

1. **Descrição dos factos**

Cada feedback deve começar como uma descrição da situação e ser baseado em observações concretas.

2. **Descrição das sensações**

Este elemento é muito importante já que a mera descrição dos factos não clarifica as reacções internas das pessoas envolvidas.

3. **Enviar mensagens pessoais ("Eu")**

Encarando-me a mim mesmo como a fonte de todas as descrições e observações, a palavra "eu" ajuda a esclarecer: as observações, conclusões, sentimentos são todos meus e são subjectivos. Já que não representam uma "verdade objectiva" é muito mais fácil revê-los.

4. **Nenhuma avaliação pessoal**

A avaliação pessoal não é um elemento do feedback.

5. **Informar acerca dos próprios desejos**

O feedback é um meio de clarificar a comunicação. A pessoa que envia a mensagem descobre como é que a sua mensagem foi recebida e decifrada. O feedback torna-se, ainda, mais preciso quando o receptor descreve os seus próprios desejos e objectivos.

**M3, Mat.8.2: Feedback: Mais aprofundadamente.**

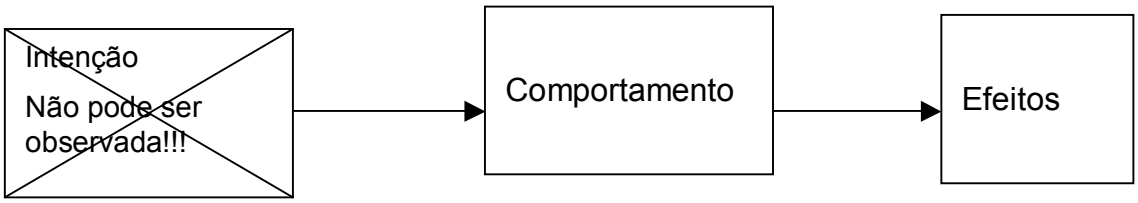
A auto-percepção e a percepção dos outros não são necessariamente equivalentes, precisamos do feedback dos outros de modo a descobrir como é que as nossas atitudes e comportamento são observados pelos outros. O feedback construtivo dado pelos facilitadores ajuda os formandos a tornarem-se conscientes dos efeitos do seu comportamento em certas situações. Isto, por sua vez, permite que se alterem atitudes e comportamentos numa direcção desejável.

**Dar feedback**

O feedback é informação, e, portanto, não é nem positiva nem negativa. Se conhecemos o nosso comportamento e as suas consequências, somos capazes de mudar se é necessário, o que significa que somos capazes de aprender novos modos comportamentais.

O feedback é uma parte normal e permanente da nossa comunicação diária, surgindo implícita ou explicitamente, mas principalmente de uma forma inconsciente. Para facilitar a aprendizagem é um método muito decisivo e, portanto, deve ser utilizado consciente e construtivamente, em suma, profissionalmente.

Algumas regras foram apresentadas anteriormente. Para acrescentar um contexto muito importante a estas regras: é importante saber que existe uma *intenção* por detrás de todos os tipos de comportamento que não é visível à primeira vista. À primeira vista é apenas possível observar um certo comportamento e as suas consequências ou efeitos.




Isto implica que, para dar feedback,:

**1.** Apenas descreva o comportamento da outra pessoa. Seja preciso e específico, não use descrições de "atitudes gerais". Nunca se refira às intenções da outra pessoa, já que nunca as saberá! Em vez de "Está a procurar manter a distância" seria mais útil se reformulasse da seguinte forma: "Na minha opinião, disse muito pouco acerca de si próprio. Isto torna difícil que se perceba mais …".
**2.** Descreva os efeitos que o comportamento da outra pessoa tem em si. Dar feedback, portanto, exige que se torne consciente das suas próprias percepções e reacções enquanto emissor do feedback.

Há várias formas diferentes para este tipo de relatórios que reflecte os processos de trabalho e de aprendizagem:

- ***Acompanhamento colegial da aprendizagem***: Os colegas com mais experiência (por exemplo, numa determinada tarefa, processo etc.) assumem o papel e a função de um facilitador. Mas tal como um facilitador, não devem dar instruções ou conselhos, estes devem sim agir como uma espécie de "mentor": dão sugestões, observam regularmente determinados passos do processo de trabalho, avaliam, analisam, etc. Isto pode até ser considerado parte da "gestão de conhecimento" de uma empresa.

  Um pré-requisito importante para o acompanhamento colegial é que sejam dadas a conhecer a todos os colegas envolvidos pelo menos as regras básicas do "feedback". Têm de desenvolver confiança no facto de que não é vergonha nenhuma dar (ou receber) feedback sobre as suas acções de trabalho (e de aprendizagem), mas que tal depende muito da maneira em que o feedback é dado (e recebido).

*Relativamente a este assunto, consulte a ferramenta M3. Mat. 8.*

- ***"Lições aprendidas":*** Tratando-se de um tipo específico de "feedback", esta forma aplica-se sobretudo a rever um processo de trabalho (ou de aprendizagem) concluído: quais foram os pontos altos e baixos, os desvios, o que se tornou mais claro, o que precisa de ser alterado, quem precisa de fazer algo de forma diferente, etc. É uma reconstrução do processo como um todo, efectuada por todos os participantes envolvidos no processo de trabalho/tarefa.

Esses espaços de reflexão não precisam de ser muito formalizados, mas tem de haver uma forma concreta e fiável de cada aprendiz receber "feedback" e ter a oportunidade de trocar experiências.

**M3, Mat.9: Acções de trabalho/aprendizagem reflexivas**
**M3, Mat.9.1: Estruturar conversas reflectivas – exemplos.**

Para conversas reflectivas recomendamos a seguinte estrutura de questões. Deve ser entendida e utilizada não como uma lista para se trabalhar de uma ponta a outra, mas enquanto *sugestões*!

Contudo, a sua estrutura básica (parte 1 de 4) provou ser útil de modo a iniciar a reflexão através de experiências concretas efectuadas em aspectos experimentais.

**1ª parte: Descrição de processo**

- Quais foram os trabalhos/tarefas em que trabalhou desde…?
- O que foi mais importante para si nestes casos?
- Como é que abordou este trabalho/tarefa?
- Faltavam informações? Se sim: como é que as conseguiu?
- Quais foram os aspectos difíceis neste trabalho/tarefa?
- Que decisões teve de tomar?
- Quais foram os *suas* razões para esta decisão?

**2ª parte: Avaliação de resultados**

- Ultimamente, quais foram os resultados mais importantes do seu trabalho*?*
- Qual é a sua opinião acerca deste resultado?
- Os seus superiores/colegas ficaram satisfeitos com este resultado?
- O que é gostou acerca deste trabalho/tarefa?
- Que erros/enganos ocorreram?
- De qualquer forma, como é que conseguiu superá-los?
- O que é que gostaria de fazer de maneira diferente da próxima vez?
- Quais competências faltavam para este trabalho/tarefa?

**3ª parte: Benefícios de aprendizagem**

- O que é que aprendeu dos trabalhos/tarefas que fez recentemente?
- Como é que adquiriu o conhecimento necessário?
- Em que pontos é que encontrou dificuldades?
- O que é que pode fazer para tornar os seus esforços de aprendizagem mais eficazes no futuro?
- Que passos exactos são necessários para tal?

**4ª parte: Planear os próximos passos**

- Tem a sensação que atingiu o seu objectivo de aprendizagem?
- O que acha que deve fazer a seguir?
- Que desafio é que acha que deve encarar?
- Quais são os seus objectivos de aprendizagem com este próximo trabalho/tarefa?
- Como é que acha que os pode alcançar?
- Que apoio precisa?

**M3, Mat.9.2: Uma lista de verificação para reflectir.**

- Ocorreu uma reconstrução dos processos de trabalho/aprendizagem enquanto um todo?
- Foram analisados todos os erros, desvios, etc.?
- Foram considerados aspectos e dificuldades sociais e pessoais?
- O formando participou suficientemente nesta reflexão?
- O facilitador seguiu as regras de conversação não direccionada?
- E as regras do feedback?
- Foi dada suficiente atenção a todas as oportunidades de aprendizagem profissionais, sociais, metodológicas, etc. que este trabalho envolvia?
- Verificou-se um nível de reflexão suficiente acerca dos pontos fortes do formando, dos talentos desenvolvidos e do que ainda tem que aprender?
- Foi estabelecido um novo contrato de aprendizagem?

- **Círculos de qualidade:** Tratando-se de reuniões institucionalizadas e regulares, os Círculos de Qualidade representam a forma mais formal de "feedback". Os membros do Círculo de Qualidade reúnem-se para discutir a qualidade do seu trabalho diário, de acordo com regras específicas. A sua intenção é chegar a acordo sobre como assegurar e melhorar a qualidade do seu trabalho na respectiva secção de trabalho na empresa. Isto cria uma oportunidade formal para a permuta e discussão de problemas, desafios, etc.

Observar determinados procedimentos através dos "olhos de um estranho" faz-nos ver sob outra perspectiva muitas coisas a que estamos habituados – tanto a nível organizacional como pessoal. Também ajuda a conhecer melhor os colegas, o que dá lugar a melhores "feedbacks".

**M3, Mat.10: Círculo de qualidade.**

**M3, Mat.10.1: Círculo de qualidade: procedimento.**

1. **Selecção de tópico sobre qualidade**
2. **Descrição do nível presente de qualidade**
   Recolha de todas as informações, observações, percepções disponíveis – sem avaliar!
   "O que fazem realmente nesta situação"
3. **Avaliação**
   Perguntas direccionadas: "O que sinto acerca disso? Qual é a opinião dos nossos clientes, parceiros? Estamos satisfeitos com o quê? Onde verificamos a necessidade de mudança?
4. **Recolha de sugestões para melhorar**
   Recolha, selecção, discussão, clarificação, decisão
5. **Acordo em como proceder no futuro**
   Quem é que está a fazer o quê, com quem, como? Como é que controlamos isso?

Em todos estes casos, um departamento de uma empresa (ou a empresa como um todo) passa a ser uma "comunidade de aprendizagem". A principal função deste tipo de comunidade não é tornar-se um "centro de avaliação", mas sim um "centro de suporte à aprendizagem". A distinção nem sempre é muito fácil. É necessária uma mudança da consciencialização de todos os elementos de uma empresa, introduzindo a ideia de que a *ausência* de qualquer troca, comunicação, "feedback", etc., destrói oportunidades de aprendizagem – uma vez mais, a nível da empresa como um todo.

**Existem ainda meios de suporte da aprendizagem bastante "simples" em que nem sempre se pensa, como os materiais de aprendizagem, os documentos, os textos, os softwares de aprendizagem, os vídeos, etc.**

Muitas vezes, estes meios existem mas não são disponibilizados. Faz mesmo muito sentido criar algo como um "repositório de recursos de aprendizagem" centralizado para fornecer suporte aos processos de aprendizagem no trabalho acima descritos.

**Material para planear e implementar processos de aprendizagem integrados no trabalho**

**M3, Mat.1:** Lista de verificação: pré-requisitos prévios das empresas para a aprendizagem integrada no trabalho.

**M3, Mat. 2:** Como avaliar as alterações de aprendizagem incluídas nas actividades ou tarefas laborais.

**M3, Mat. 3:** Aprendizagem integrada no trabalho – um pacote de ferramentas.

**M3, Mat. 4:** Como criar ambientes de trabalho propícios à aprendizagem – um pacote de ferramentas.

**M3, Mat. 5:** Papel e tarefas dos facilitadores – um pacote de ferramentas.

**M3, Mat. 6:** Recomendações para estruturar os processos de aprendizagem definindo pontos de controlo.

**M3, Mat. 7:** Grupos de aprendizagem – um pacote informativo.

**M3, Mat. 8:** Feedback – um pacote de ferramentas.

**M3, Mat. 9:** Acções de trabalho/aprendizagem reflexivas – um pacote de ferramentas.

**M3, Mat. 10:** Círculo de Qualidade.

## II. Como analisar e ultrapassar as barreiras à aprendizagem

Facilitadores internos *e* externos

**Para serem bem sucedidos na implementação dentro de uma empresa, os facilitadores têm de ser capazes de analisar as barreiras à aprendizagem existentes. Têm também de ser capazes de desenvolver estratégias para as ultrapassar.**
**Isto requer conhecimento e consciência das possíveis causas das barreiras à aprendizagem.**

Tomando como certo que trabalhar e aprender, em princípio, representam duas faces de um mesmo processo, todas as alterações que surjam permanentemente nos processos de trabalho teriam necessariamente que evocar processos de aprendizagem de toda a experiência existente - infelizmente, não é esse o caso.

Uma das principais razões para tal tem de ser analisada do ponto de vista do facto de que o interrelacionamento básico entre trabalho e aprendizagem numa empresa é perturbado ou mesmo inexistente. Os impulsos para a aprendizagem existem realmente mas, obviamente, não são recebidos e/ou transferidos para actividades de aprendizagem. Isto é uma indicação da existência de barreiras à aprendizagem que, por sua vez, produzem e tornam visíveis necessidades de aprendizagem.

**Em princípio, as barreiras à aprendizagem podem ser provocadas pelos próprios aprendizes (barreiras "subjectivas" à aprendizagem) ou por estruturas do local ou situação de trabalho (barreiras "objectivas" à aprendizagem).**

### 1. Relativamente às barreiras "subjectivas" à aprendizagem

Dado que as *barreiras subjectivas* podem ser obstáculos massivos às possibilidades de aprendizagem de um indivíduo, os facilitadores têm de estar bem consciencializados de possíveis antecedentes e razões para este fenómeno. "Subjectivas" como são, não há sugestões nem mesmo soluções de carácter geral para lidar com este tópico tão individual. É um desafio para cada professor, formador e, mais ainda, para o facilitador. Para além de ser um desafio geral relativamente à sua atenção e sensibilidade, é muito mais uma questão de se ser capaz de desenvolver uma *relação de confiança*.

## M3, Mat.11: Barreiras subjectivas à aprendizagem.

### A) Formas e causas das barreiras subjectivas à aprendizagem

Qualquer tipo de aprendizagem é baseado em certas atitudes e graus de preparação da parte de cada formando:

**Como é que ocorrem os processos de aprendizagem: etapas de aprendizagem:**

1. Situação inicial: acção livre, sem preconceitos, divertida;
2. Verifica-se oposição, emergem questões e curiosidade;
3. Começa-se a perceber: não são "as condições" que precisam de alterar, sou eu;
4. Surge a vontade de auto-aprendizagem;
5. Explorações, percepção de modelos e alternativas, ideias;
6. Novas ideias/abordagens são testadas por tentativas, acompanhadas por auto-correcção;
7. Novos modelos tornam-se hábitos através da prática;
8. Novas capacidades podem ser transferidas para situações semelhantes (ou até diferentes).

Estes pré-requisitos para a aprendizagem podem, contudo, ser bloqueados em cada uma das etapas de aprendizagem através de barreiras subjectivas:

**Etapas e as suas barreiras:**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Acção sem preconceitos | Medo do"novo", de falar, defesa ("já sei isso") |
| 2. | Oposição, perguntas | Sente-se que falta algo racional, suprimido |
| 3. | Relação consigo próprio | Racionalização: falhas observadas noutros, circunstância, etc., e: "Eu quero ser perfeito" |
| 4. | Vontade de auto-aprendizagem | Imagens de erro, resignação, "Não consigo mudar" |
| 5. | Explorar novas ideias | Estar preso às próprias concessões, sem novas ideias |
| 6. | Testar novas ideias | Medo de errar dificulta, causa paragens ("deve-se…") |
| 7. | Praticar | Praticar é aborrecido, cansa; é irritante |
| 8. | Transferência | Apercebe-se de semelhanças, continua a fazer tal como antes |

**As origens das barreiras subjectivas à aprendizagem podem ser encontradas na(s):**

- Falta de abertura à aprendizagem devido a:
  - Medos, ansiedades;
  - Confiança em potenciadores de aprendizagem;
  - Defesa;
  - Problemas de identificação;
  - Experiências negativas de aprendizagem; etc.

- Atitudes pessoais fixas, rígidas, opiniões, convicções ("sempre fizemos assim") que resultam em oposição às novas exigências;

- Interesses subjectivos: existem vantagens (para os funcionários) de não ter certas competências? Existem desvantagens em não adquirir novas competências?

Barreiras subjectivas podem facilmente bloquear qualquer tipo de aprendizagem a não ser que sejam retiradas previamente!

Portanto, deve-se encarar que os formandos:

- Têm os seus próprios objectivos de aprendizagem que devem ser alcançados através de novas competências que supostamente têm de adquirir;

- .... Saber e concordar pessoalmente com os objectivos, as visões do departamento/empresa em que se trabalha;

- ... Poder estabelecer uma interligação entre os esforços pessoais de aprendizagem e os esforços de aprendizagem da empresa, e assim estabelecer uma interligação entre os dois;

- ... Sentir que há um valor pessoal em adquirir novas competências.

**B) Formas de ultrapassar as barreiras subjectivas à aprendizagem**

De modo a ultrapassar as barreiras subjectivas à aprendizagem o formando precisa de apoio individual. Deve ser capaz de encarar simplesmente como um fenómeno normal que não saiba ou não seja capaz de fazer alguma coisa sem a sua auto-confiança ser abalada. É importante que não se mantenha centrado em si mesmo e (mais uma vez) desenvolva interesse pelo ambiente que o rodeia. Deve ser apoiado de modo a não fugir do que pouco comum, imprevisto, mas desenvolver uma (nova) curiosidade, espanto, excitação em descobrir algo de novo.

Estas atitudes combinadas com o exercício de olhar para "o que estou habituado" como "olhar como se fosse pela primeira vez" são formas de ultrapassar as barreiras subjectivas à aprendizagem, tal como desfrutar a exploração, ser divertido, encontrar satisfação em lidar com imponderabilidades, coisas que não podem ser planeadas previamente, etc.

**Os facilitadores podem apoiar a disposição subjectiva à aprendizagem através de:**

- *Exercícios* relacionados com o trabalho ou tarefa (ex. as chamadas técnicas de aprendizagem, mas possivelmente relacionadas com tarefas concretas que levantem problemas);
- *Formação* de indivíduos se as barreiras à aprendizagem são principalmente causadas por atitudes e/ou convicções pessoais rígidas e fixas (muitas vezes aplica-se à gerência/direcção, tal formação a "líderes" é muito útil!);
- *Processos de mediação* em casos de barreiras à aprendizagem que produzam conflitos.

Estes meios de apoio devem ser empregues se as barreiras à aprendizagem põem em causa as medidas de aprendizagem/formação. Idealmente essas medidas podem ser integradas no programa de aprendizagem/ formação.

## 2. Barreiras "objectivas" à aprendizagem

Os tipos de trabalho repetitivos não oferecem muitas oportunidades de aprendizagem. Quanto menos repetitivos forem, mais desafios oferecem (processos de trabalho "abertos"), mais um indivíduo tem de aprender para conseguir dominar estas tarefas e situações. Isto demonstra que as possibilidades de aprendizagem disponibilizadas por locais/situações de trabalho ou tarefas dependem grandemente da sua *construção social*.

Existem obstáculos objectivos e estruturais que prejudicam ou até mesmo bloqueiam completamente a aprendizagem contínua e o desenvolvimento do perfil de qualificações

de um indivíduo. Observando a construção (social) das condições de trabalho, torna-se evidente que as barreiras objectivas à aprendizagem são provocadas sobretudo:

- Pelas próprias condições de trabalho serem um pouco "hostis" no que se refere à aprendizagem ou;
- Pela ausência de pré-requisitos substanciais para a aprendizagem integrada no trabalho (por exemplo, o tempo).

Se quisermos compreender melhor porque razão os processos de aprendizagem numa empresa podem estar bloqueados, é necessário investigar de que forma é que os locais/situações de trabalho ou a própria organização permitem ou prejudicam a aprendizagem.

Alguns exemplos:

*O pessoal não entra em contacto com alterações (mais gerais) dentro da empresa por se tratar de um assunto exclusivo de, por exemplo, engenheiros no departamento de desenvolvimento ou de outros departamentos ou directores responsáveis.*

*O trabalho não permite quaisquer possibilidades para a resolução de um problema por autodeterminação uma vez que tudo tem de ser feito segundo regras rígidas.*
*O medo de cometer erros faz parte da cultura da empresa. Ninguém se atreve a experimentar ou a correr riscos.*
*Falta informação, os meios de aprendizagem pura e simplesmente não existem, o conhecimento e as experiências não são comunicados abertamente (formas colegiais).*

| Facilitadores internos e externos |
|---|

**Os facilitadores internos e externos têm de verificar se esses obstáculos objectivos e estruturais à aprendizagem existem realmente na empresa e, consequentemente, têm de desenvolver sugestões sobre como os ultrapassar.**

**M3, Mat.12: Avaliação das barreiras objectivas à aprendizagem**.

**M3, Mat.12.1: Linhas orientadoras do questionário para entrevistas com os colaboradores: quão propício é o meu local de trabalho à aprendizagem? Onde se pode verificar as barreiras à aprendizagem?**

1. Quais são as suas principais funções?
   (Anote com cuidado e volte a este ponto em todas as seguintes questões!)

2. Trabalha sozinha(o) ou tem de trabalhar em equipa? Como? Existem situações em que tem de encontrar soluções de trabalho com outros?

3. O seu trabalho é repetitivo ou de vez em quando muda? O que é que poderá mudar?

4. Sabe sempre previamente o que vai acontecer, o que tem de se fazer ou há incertezas, coisas que não pode planear, que são livres? Podem surgir surpresas? Isso é frequente? Dê exemplos.

5. Há alguma coisa que possa mudar ou até criar sozinho quanto aos procedimentos do trabalho? Pode experimentas coisas novas? (Exemplos). Se não: quem ou o que é que define o que é necessário ser feito?

6. Que problemas, barreiras, obstáculos verifica? Existem situações que (ainda) lhe causam dificuldades?

7. O que é que pode fazer de errado no seu trabalho? Com que frequência é que esses erros acontecem e como é que se apercebe que aconteceram? Nessa altura, ainda é capaz de os corrigir?

8. Como é que sabe o que é necessário ser feito hoje ou no próximo passo? Recebe indicações, como é que são essas indicações?

9. Quem é que planeia o seu trabalho? Como é que isso se processa? Quem controla o que faz e como é que isso é feito? Que decisões tem de tomar no processo do seu trabalho? Encontra situações em que não sabe exactamente o que é necessário ser feito/ o que está "certo"/o que seria melhor (frequentemente, como, exemplos)? Quando é que tem de decidir entre estas opções?

10. Outras pessoas apontam erros ou possibilidades de melhoria do seu trabalho, quem (colegas, superiores, outros)? Como é que isso se processa exactamente?

11. Tem tempo suficiente para pensar em como é que quer executar o seu trabalho ou porque é que algo não funciona?

12. Existem situações que causam esforços pessoais ou dependem da sua reacção pessoal? Existem situações que o sobrecarregam (Exemplos!)?

13. Surgem questões inesperadas acerca do seu trabalho? Como é que ele lida com isso?

14. Existem meios de apoio e de informação disponíveis? São os suficientes, precisaria de mais? É possível tirar conclusões a partir das experiências de outros (ex. colegas)? Utiliza o apoio disponível?

15. Quando ocorre uma situação em que não sabe o que fazer a seguir ou quando deseja saber qualquer coisa mais aprofundadamente, o que faz? Como é que os seus colegas/superiores reagem a tal?

16. Quando coloca perguntas a um superior, recebe respostas directas ou recebe dicas de como é poderia descobrir isso por si mesmo?

17. Recebe feedback? De quem? Como? Em que ocasiões?

18. Que oportunidades tem para pensar acerca/reflectir sobre o seu trabalho e dar a sua opinião acerca de possibilidades de melhoramento?

19. Quão frequentemente verifica que algo de novo foi implementado na sua (área de) trabalho durante o último ano? O que foi implementado? Como é que se envolveu neste/nestes processo(s) de implementação?

**M3, Mat.12.2: Estruturas laborais propícias à aprendizagem: questionar os peritos e/ou as funções de liderança.**

**A. O processo de trabalho: nível dos problemas, totalidade, grau de formalização**

1. E quanto a ter que encontrar soluções: com que frequência encontra novas soluções? (Dê exemplos). Quais são os problemas que têm de ser resolvidos? (Dê exemplos).

2. Totalidade: Planeamento, execução do processo do trabalho e controlo, são etapas que têm de ser efectuadas por pessoas/ departamentos diferentes ou fazem parte integrante de um mesmo processo de trabalho?

3. Como é que os funcionários sabem que tarefa deve ser feita e que problema deve ser resolvido? De que forma? Em que medida é que são capazes de definir o trabalho por si só e proceder de acordo com as suas próprias ideias? (Dê exemplos).

4. Formalização: Em que medida é que existe uma definição clara e organização de como é que as coisas devem ser feitas na sua área de trabalho? No caso de uma clara formalização: qual é a razão para tal? O que aconteceria se existisse um menor grau de formalização?

5. Na sua área de trabalho existe espaço para a experimentação, para testar coisas novas? Onde estão os limites? No caso de existir essa oportunidade: em que medida é que é utilizada?

6. Quão frequentemente novas situações/desafios ocorrem de todo? E quanto a surpresas, imponderabilidades? Como é que os funcionários agem nestas situações?

7. Os mesmos funcionários fazem o mesmo tipo de trabalho durante um longo período, alternam, mudam de trabalhos/tarefas? (Dê exemplos).

8. Quão elevada é a pressão do tempo? Existe algum tempo para reflexão, experimentação, avaliação?

**B. Clima organizacional propicio à aprendizagem (erros, consciência de, encorajamento de aprendizagem)**

9. Na sua área/departamento de trabalho, quão facilmente e frequentemente ocorrem erros e alterações? Como é que estes afectam directamente o trabalho em outros locais/departamentos? Como é que se lida com os erros? (Dê exemplos concretos).

10. Se alguma coisa não funciona, o que é que procura primeiro: novas soluções organizacionais, técnicas ou alterações relacionadas com a acção das pessoas envolvidas?

11. Que tipo de consciência existe relativamente à aprendizagem de pessoas na sua área/departamento? É reconhecida, tornada visível, valorizada?

12. Que procedimento é adoptado quando é verificada uma falta de informação? Existem oportunidades para adquirir o tipo de conhecimento em falta?

13. Existe a oportunidade para admitir abertamente que não se sabe ou não se é capaz de fazer algo?

14. Os superiores colocam perguntas ou tendem a dar respostas? Existe uma cultura de colocar perguntas?

**15.** Os colegas falam abertamente das suas necessidades ou desejos de aprendizagem? Como é que se lida com isso?

**C. Papel dos superiores e das equipas no que diz respeito à aprendizagem**

**16.** Em que medida existe comunicação informal na empresa? Existe algum tipo de apoio ou consultadoria entre colegas? Existem grupos de aprendizagem ou parcerias de aprendizagem? Esses grupos são heterogéneos (e também multi-profissionais)?

**17.** Qual o papel que os superiores desempenham no que diz respeito à aprendizagem? Eles:

- ... Ajudam a reconhecer e formular problemas de aprendizagem?
- ... Encorajam a nível dos processos de aprendizagem?
- ... Estimulam a aprendizagem individual?
- ... Apoiam colocando perguntas?
- ... Dão dicas quanto a onde é que se pode encontrar informações?
- ... Apoiam a troca de experiências?
- ... Acompanham processos de aprendizagem, formam colegas?
- ... Assistem a experiências de avaliação?

**D. Apoio à aprendizagem, gestão de conhecimento**

**18.** Que meios existem de apoio à aprendizagem (livros, vídeos, etc.)? Esses meios são utilizados?

**19.** Que oportunidades para feedback e reflexão existem na sua área?

**20.** Como é que os colegas recebem o feedback em relação ao seu trabalho?

**21.** Existem ofertas institucionais de formação? Se sim: qual a sua frequência? Quando e como são organizadas? Relacionam-se directamente com questões que surgem a partir do trabalho? Que experiências existem quanto à transferência? Relacionam-se directamente com as necessidades de aprendizagem da equipa/colegas, poderiam influenciar directamente o que é oferecido?

**22.** Como é que as novas experiências, reconhecimentos, desenvolvimentos, etc. que surgem numa outra área/departamento da empresa são comunicados à equipa?

**23.** Existem todo um tipo de recursos de conhecimentos, competências etc. numa empresa que podem ser importantes directamente para a equipa/colegas. Existem formas de comunicar essa informação? Existe qualquer tipo de troca de experiências, competências?

**24.** Pode acontecer que existam desvantagens para pessoas que comuniquem os seus conhecimentos e experiências? Existem medidas que possam evitar isso?

**25.** Existem medidas que possam evitar a “cegueira” relacionada com o negócio?

**26.** Existem grupos na sua área dedicados à pesquisa, resolução de problemas ou troca de experiência relacionados com os tópicos e questões actuais e relevantes? Existe alguma troca regular de ideias e experiências entre equipas, departamentos? De que formas?

**27.** Existe qualquer encorajamento para a equipa/colegas envolverem-se na melhoria do seu local ou área de trabalho ou até para além disso? As melhorias podem ser sugeridos sem uma grande acção burocrática?

## M3, Mat.12.3: Lista de verificação: avaliação do ambiente de aprendizagem numa empresa.

Quão propício é o seu local, área, departamento de trabalho, a empresa enquanto todo à aprendizagem? (Auto-avaliação de indivíduos e equipas)

**a) Instruções:**

Numa escala que varia entre "muito adequado" (4) a "nada adequado" (1), como é que valoriza cada um dos aspectos mencionados no que diz respeito ao seu local/ área de trabalho ou à totalidade da empresa (para a explicação ver b) Interpretação).

Por favor marque só as opções de 1 a 4 e evite as posições intermédias da escala!

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Orientação externa | | | | | Orientação interna |
| **2.** Disponibilidade para a mudança, experimentação | | | | | Seguir regras estritas |
| **3.** (Muita) auto-iniciativa | | | | | Instruções claras |
| **4.** Multiplicidade de estilos | | | | | Estilo uniforme |
| **5.** Tolera-se as diferenças | | | | | Necessário ajustamento individual |
| **6.** Aceitação de pensamento diferente | | | | | Pensamento uniforme |
| **7.** Responsabilidade da equipa | | | | | Responsabilidade do(s) superior(es) |
| **8.** Grupos de trabalho cuidam da organização do trabalho | | | | | Divisão do trabalho claramente determinada |
| **9.** São frequentes novas tarefas | | | | | Existem principalmente tarefas de rotina |
| **10.** Tarefas livres (solução a ser encontrada) | | | | | Tarefas fechadas (soluções predeterminadas) |
| **11.** Erros enquanto oportunidade | | | | | Erros enquanto catástrofes |
| **12.** Planeamento, execução, controlo | | | | | Separação de planeamento, execução, controlo |
| **13.** Trabalho diversificado | | | | | Trabalho especializado |
| **14.** Outras áreas são afectadas indirectamente pelas minhas decisões | | | | | Outras áreas são afectadas directamente pelas minhas decisões |
| **15.** Aprendizagem contínua faz parte do trabalho | | | | | … é um assunto privado |
| **16.** Há espaço para tomar decisões | | | | | Tudo está claramente fixo |
| **17.** Muitas conversas e reuniões | | | | | Muitas conversas e quase nenhumas reuniões |
| **18.** São frequentes as tarefas especiais (ex. projectos) | | | | | Existe muitas tarefas repetidas |
| **19.** Trabalho em equipa | | | | | Trabalho individual |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **20.** São normais as dicas entre colegas | | | | | O conselho é dado frequentemente pelo superior |
| **21.** Comunicação espontânea | | | | | Comunicação através de canais formais |
| **22.** Muito tempo para a reflexão | | | | | Nenhum tempo para a reflexão |
| **23.** Ter que descobrir formas de trabalhar | | | | | Trabalho segue instruções claras |
| **24.** O feedback é normal | | | | | O feedback é muito pouco usual |
| **25.** Comunicação aberta de conhecimentos | | | | | Nenhuma comunicação aberta de conhecimentos |
| **26.** Colocar perguntas é normal | | | | | Quase nenhumas questões são colocadas |
| **27.** Toda a informação necessária está facilmente disponível | | | | | … não está disponível |
| **28.** Ideias e inovações vêm de todo o lado | | | | | … do topo |
| **29.** Falhas de competências/ conhecimentos desafiam a aprendizagem | | | | | …são embaraçosos |
| **30.** Os superiores estimulam a resolução de problemas | | | | | Os superiores resolvem os problemas |

**b) Interpretação:**

**Item 1:**
*Orientação externa:*
Desejos, ideias, expectativas, julgamentos, etc. que são expressos por "externos" (pessoas que não pertencem directamente ao seu local ou área/departamento de trabalho (como, por exemplo, outros departamentos etc.) desempenham uma parte importante do que acontece no seu local de trabalho ou sector de trabalho/no seu departamento. São avaliados regularmente e têm um impacto no planeamento e nas decisões.
*Orientação interna:*
Você e os seus colegas não têm muito contacto com "externos" (ver em cima). Os seus desejos, etc., quase nunca são tidos em consideração ou desempenham um papel marginal em relação aos seus processo de trabalho.

**Item 2:**
*Disponibilidade para mudança, experimentação:*
No seu trabalho/área de trabalho é bastante normal que novas inovações (técnicas, organizacionais, etc.) sejam introduzidas, sejam feitas experiências. O que é altamente valorizado.
*Seguir regras estritas:*
Seguir regras estritas é mais importante do que explorar novas coisas, maneiras, etc.

**Item 3:**
*(Muita) auto-iniciativa:*
... de si e dos seus colegas é bem-vinda e esperada. Também existe muita oportunidade para o fazer.
*Instruções claras:*
... existem para todos ou para a maioria dos processos do seu trabalho. Espera-se que sejam seguidos.

**Item 4:**
*Multiplicidade de estilos:*
No seu local e área de trabalho pode observar-se algo como uma "escrita pessoal" em relação ao modo como se efectuam as coisas. Elementos individuais desempenham um papel e diferem, até em,

por exemplo, certas formas de falar, conceber um clima organizacional e a forma como as coisas são efectuadas.

*Estilo uniforme:*

Dá-se atenção a uma aparência uniforme, em vez de formas similares de trabalho e de execução. Processos similares devem ser efectuados de formas similares.

**Item 5:**

*Toleram-se as diferenças individuais:*

As expectativas e as exigências existentes permitem, mesmo assim, diferenças individuais (competências, capacidades, preferências, estilos, etc.) Desempenham um papel no que diz respeito ao planeamento, assumindo certas partes e papeis nos processos de trabalho e também nos aspectos organizacionais.

*Necessário ajustamento:*

Existem descrições e instruções claras que têm de ser obedecidas. Não se pode lidar com especificidades individuais. A organização prescreve tudo em pormenor.

**Item 6:**

*Aceitação de pensamento diferente:*

Ideias novas e pouco comuns são muito frequentes e são recebidas de uma forma positiva.

*Pensamento uniforme:*

Espera-se que haja uma forma comum de pensar e olhar para as coisas.

**Item 7:**
*Responsabilidade da equipa:*
É da responsabilidade de toda a equipa que o trabalho seja feito adequadamente. Também as dificuldades individuais são trabalhadas dentro da equipa.
*Responsabilidade do(s) superior(es):*
É da responsabilidade do(s) superior(es) que tudo seja feito correctamente e que os objectivos sejam alcançados. Ele/ ela também é responsável por erros/enganos.

**Item 8:**
*Grupos de trabalho cuidam da organização laboral:*
As equipas sabem quais são as suas responsabilidades, organizam tudo quanto à conduta do trabalho.
*Divisão do trabalho claramente determinada:*
Os procedimentos de trabalho são regulados pelo topo e têm de ser seguidos.

**Item 9:**
*Frequentemente novas tarefas:*
... ocorrem incluindo novos desafios, tarefas desconhecidos, novas questões, etc.
*Principalmente rotina:*
... domina o trabalho diário. Quase que não existem surpresas, novos procedimentos, alterações. Sabe-se exactamente o que se tem de fazer.

**Item 10:**
*Tarefas abertas:*
É necessário encontrar soluções à medida que surgem problemas e as suas soluções têm de ser de novo encontradas. Portanto, é necessário efectuar pesquisa, investigação, etc.
*Tarefas fechadas:*
À medida que as soluções são predeterminadas também as formas de proceder são conhecidas. Simplesmente, o trabalho tem de ser feito desta maneira.

**Item 11:**
*Erros enquanto oportunidade de aprendizagem:*
Os erros são avaliados conscientemente e utilizados de modo a detectar as suas causas e maneiras de melhorar. Não são tratados enquanto falhas individuais.
*Erros enquanto catástrofe:*
... por isso têm de ser evitados a todo o custo. Também são tratados como falhas individuais que levam a conversas sérias e sanções negativas.

**Item 12:**
*Planeamento, execução e controlo não estão separados:*
Quem efectua o trabalho/tarefa também cuida de todos os aspectos por si só.
*Separação de planeamento, execução e controlo:*
Planear e controlar o trabalho são responsabilidades de outros (ex. superiores). O que interessa é a questão da execução.

**Item 13:**
*Trabalho diversificado:*
O trabalho oferece diversidade, é necessário aplicar várias capacidades, desafios de todos os géneros.
*Trabalho especializado:*
O trabalho é reduzido a acções pequenas e especializadas que necessitam de competências especializadas.

**Item 14:**
*Outras áreas afectam indirectamente as minhas decisões:*
Se alguma coisa se altera ou não funciona bem no meu local/na minha área de trabalho não afecta (muito) os locais/áreas de trabalho circundantes. Não estão muito directamente interligados.
*Outras áreas afectam directamente as minhas decisões:*
Cada uma das minhas decisões ou erros afecta outros locais/áreas de trabalho muito directamente. Cada alteração ou ocorrência (inesperada) deve ser comunicada a e trabalhada com outros.

**Item 15:**
*Aprendizagem contínua faz parte do trabalho:*
A equipa ou sector de trabalho assume a responsabilidade por cada membro para ter ou adquirir capacidades, competências necessárias momentaneamente ou no futuro. Ou seja, responsabiliza-se pelo desenvolvimento contínuo.
*… é um assunto privado:*
Se uma pessoa não tem as capacidades, competências é uma questão pessoal para perceber e retirar as consequências. O desenvolvimento pessoal é um assunto privado.

**Item 16:**
*Espaço para tomar decisões:*
Existem poucas condições à priori, a maior parte das coisas devem ser conseguidas, criadas pelo trabalhador.
*Tudo claramente fixo:*
... praticamente não existem espaços para criar e tomar decisões.

**Item 17:**
*Muitas conversas e reuniões:*
… fazem normalmente parte do trabalho, no que diz respeito aos colegas, mas também aos "externos". É absolutamente importante encontrar soluções comuns.
*... … quase nenhuma:*
Trabalha-se principalmente sozinho. Não se verifica no seu trabalho nem no seu ambiente (ex. colegas) a necessidade de conversação, troca, consultadoria.

**Item 18:**
*Frequentemente tarefas especiais (ex. projectos).*
... ocorrem, que até têm de ser cuidados fora do processo de trabalho "normal". Muitas vezes, equipas especiais são definidas para estes propósitos.
*Muito repetitivo:*
Não existem exigências adicionais para além das tarefas diárias.

**Item 19:**
*Trabalho em equipas:*
Cooperação directa com colegas, trabalho em equipa.

*Trabalho individual:*
Não é necessária a cooperação (directa).

**Item 20:**
*Dicas entre colegas:*
… ou conselhos fazer parte normal do trabalho e quaisquer tipo de dicas etc. são bem-vindas.
*O aconselhamento vem dos superiores:*
... se apenas se pergunta aos superiores.

**Item 21:**
*Comunicação espontânea:*
É comum a comunicação directa com pessoas de outras áreas/departamentos, muitas vezes de forma informal.
*Comunicação através de canais formais:*
"Regras de formas" precisam de ser seguidas, de outra forma encontrar-se-ia alternativas para hipóteses formais.

**Item 22:**
*Muito tempo para reflectir:*
É comum olhar retrospectivamente para uma certa área de trabalho, reflexão, feedback, avaliação ou até espaço para olhar para as próximas novas tarefas.
*... nenhum:*
Há um tumulto constante, não há tempo para pensar acerca de nada…

**Item 23:**
*Ter que descobrir formas de trabalhar:*
Normalmente sei qual é o problema ou objectivo, e a partir dai, deve-se trabalhar sozinho.
*Trabalho segue instruções claras:*
... que tenho de seguir.

**Item 24:**
*É normal muito feedback:*
... por várias outras pessoas: colegas, superiores, "externos".
*... muito pouco usual:*
... Não tenho qualquer percepção da percepção dos outros no que diz respeito ao meu trabalho.

**Item 25:**
*Comunicação aberta de conhecimentos:*
... se novas coisas acontecem, alguém tem de descobrir alguma coisa, sabe algo melhor, etc. é normal comunicar isto aos outros.
*... nenhuma comunicação:*
... muitas vezes acontece porque …

**Item 26:**
*Colocar perguntas é normal:*
Reuniões informais e formais permitem e convidam sempre a que se coloque perguntas.
*Quase nenhumas questões são colocadas:*
... as conversas transmitem a ideia de que não se deve admitir qualquer tipo de falhas!

**Item 27:**
*Toda a informação necessária está disponível:*
... também facilmente acessível e tal é um ponto de preocupação.
*... não está disponível:*
... há esforço implicado, é desconfortável...

**Item 28:**
*Ideias e inovações vêm de todos os lados:*
... e são comunicadas, bem-vindas, verificadas e implementadas.
*Ideias e inovações vêm do "topo":*
... isso é uma questão que diz respeito a outros (gerência).

**Item 29:**
Falhas de competências/conhecimentos desafiam a aprendizagem:
... pode-se falar sobre isso. Medidas de aprendizagem podem ser instaladas.
*... é embaraçoso:*
... podem até causar sanções negativas.

**Item 30:**
*Os superiores resolvem os problemas:*
Acrescentam dicas, mas não se envolvem, a responsabilidade continua onde pertence.
*Os superiores resolvem os problemas:*
… são responsáveis e são a parte interessada acerca de tudo.

**Adicione mais ferramentas/ material etc.**

## Formas de ultrapassar as barreiras "objectivas" à aprendizagem

Depois de termos analisado em especial os obstáculos objectivos e estruturais à aprendizagem numa PME (para os colaboradores e/ou a direcção), é evidente que é necessário elaborar sugestões e apresentar planos para ultrapassar essas barreiras.

**Ambos os aspectos acima referidos:**

Facilitadores internos e externos

**- as próprias condições de trabalho serem um pouco "hostis" no que se refere à aprendizagem ou**
**- a ausência de pré-requisitos substanciais para a aprendizagem integrada no trabalho**
**podem e precisam de ser resolvidas por medidas de aprendizagem.**
**Tendo por objectivo os processos de auto-aprendizagem integrada no trabalho, é necessário criar formas de trabalho propícias à aprendizagem (incluindo o nível de estruturas organizacionais)**

Por muito simples que pareça – e por muito difícil que seja para a PME – nada funciona sem pré requisitos factuais. A aprendizagem necessita de recursos, vias e meios, e necessita de tempo. Mas muitos destes aspectos são aspectos "de baixa escala" e podem ser introduzidos com relativa facilidade. Para uma PME – e para os facilitadores –não é certamente um passo "fácil" envolver-se no *"desenvolvimento de estruturas de trabalho propícias à aprendizagem".*
Algumas sugestões iniciais para os facilitadores:

Dimensões de trabalho propício à aprendizagem:

- O trabalho tem de confrontar os aprendizes com (novos) desafios; as rotinas aniquilam a aprendizagem;
- O trabalho tem de permitir e estimular formas auto-direccionadas de resolver problemas;
- A aprendizagem explorativa, por experimentação, não deve nunca ser uma questão de risco pessoal;
- O conhecimento existente e as experiências devem ser recursos disponíveis para todos, tal como as estruturas e sistema colegiais de permuta, consultoria e comunicação;
- Oportunidades para reflexão e avaliação.

*Para mais informações, ver → as ferramentas M3, Mat. 12 e → M3, Mat.4*

**Material para analisar e ultrapassar as barreiras à aprendizagem**

Barreiras subjectivas à aprendizagem *(→ M3, Mat. 11)*

Avaliação das barreiras objectivas à aprendizagem *(→ M3, Mat. 12)*

Dimensões do trabalho propício à aprendizagem *(→ M3, Mat. 4)*

## PROMOTOR

Agência de Desenvolvimento Regional Senec – Pezinok (Eslováquia)

## PARCEIROS

CECOA - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (Portugal)

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GdbR (Alemanha)

Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH (Alemanha)

Landeshauptstadt München – Referat für Arbeit und Wirtschaft (Alemanha)

AMU Center Aalborg (Dinamarca)

Slovenská živnostenská komora (Eslováquia)

Bratislavský samosprávny kraj (Eslováquia)

Malta Federation of Industry (Malta)

Malta Mentoring Society (Malta)

Glasgow Opportunities (Reino Unido)

LEDA Partenariat Association ltd. (Reino Unido)

Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia.
A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor,
não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

Educação e cultura
Leonardo da Vinci
Projectos-piloto